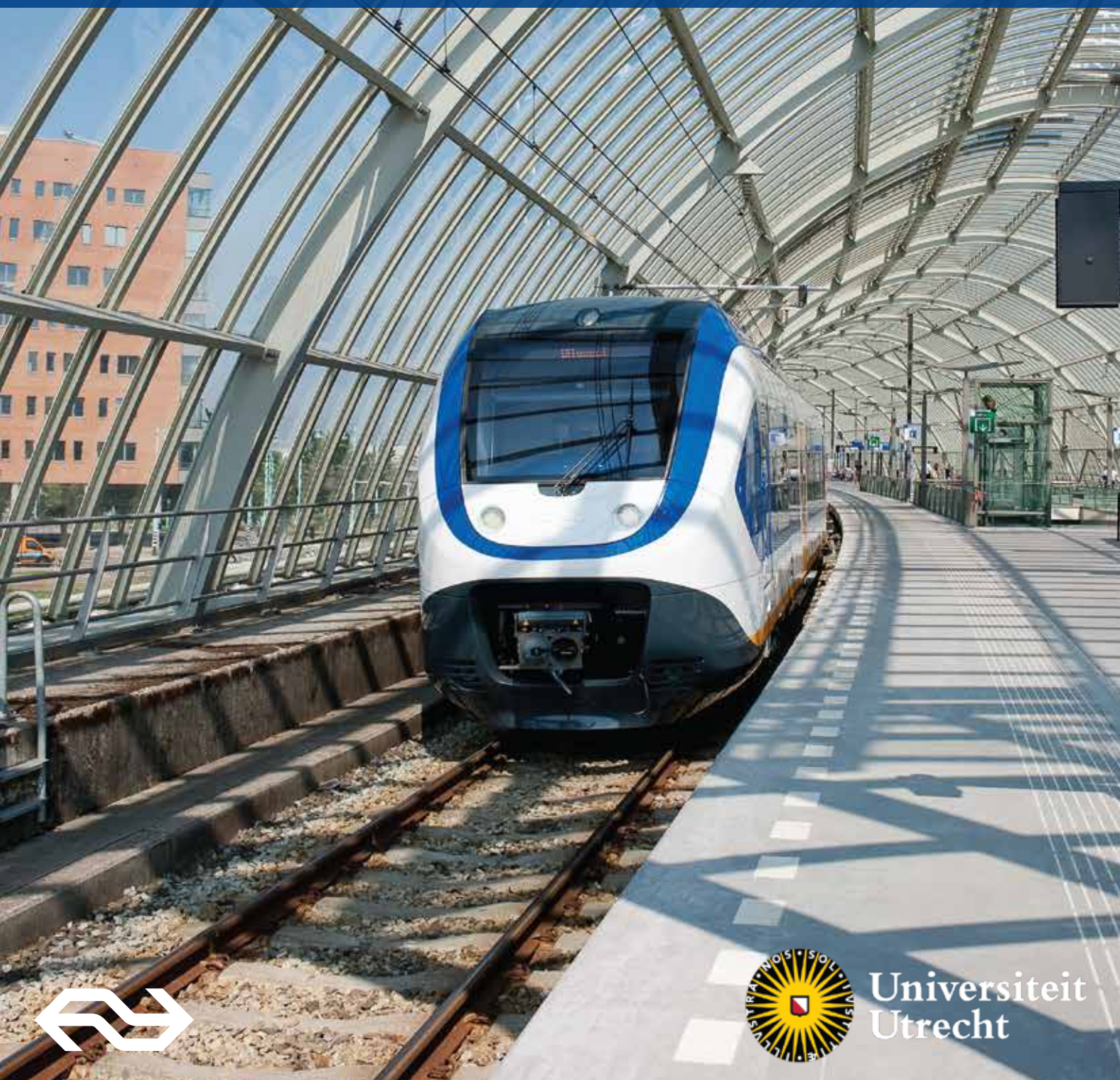


# Interne communicatie vanuit het perspectief van medewerkers

Een onderzoek naar de communicatie van de afdeling Data, Innovatie en Analyse van NS.

Jamy Gielesen



Universiteit  
Utrecht



**Universiteit  
Utrecht**



Jamy Gielesen (5946212)

MA Communicatie & Organisatie

Universiteit Utrecht

10 maart 2022

Docentbegeleider:

Dr. Hans Westerbeek

Tweede lezer:

Dr. Lisanne van Weelden

Stage organisatie:

NS

Stagebegeleider:

Sophie Verberne

## Voorwoord

Dit is het rapport van een onderzoek dat ik heb uitgevoerd in opdracht van de afdeling Data, Innovatie en Analyse van NS. Met dit onderzoek komt er een einde aan mijn studententijd. Gelukkig voel ik mij door de ervaring die ik heb opgedaan tijdens deze stage klaar voor mijn volgende stappen in het communicatiewerkveld.

De feedback en begeleiding van Hans Westerbeek hebben mij erg geholpen tijdens dit onderzoeksproces. Zijn adviezen en snelle reacties op mijn vragen zorgden ervoor dat ik weer verder kon met mijn onderzoek als ik was vastgelopen. Daarnaast kwam ik door de bijeenkomsten met het intervisiegroepje vaak tot nieuwe inzichten. Ik wil daarom ook graag mijn medestudenten bedanken voor het meedenken.

Daarnaast wil ik Sophie Verberne bedanken voor de persoonlijke begeleiding en aandacht tijdens mijn stage. Ik voelde mij vanaf het begin van mijn stage gewaardeerd en kreeg veel vrijheid en het vertrouwen. Hierdoor heb ik veel geleerd en mijzelf ontwikkeld. Dat kwam mede door de fijne samenwerking met collega's. Daarom wil ik ook Mehtap en Suzan bedanken voor hun steun en medewerking aan dit onderzoek. Ik hoop dat de aanbevelingen uit mijn onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van de communicatie binnen de afdeling Data, Innovatie en Analyse.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun tijdens deze periode. De peptalks, een luisterend oor, koffiewandelingen en het meelesen hebben mij heel erg geholpen.

Jamy Gielesen

Utrecht, maart 2022

## Samenvatting

De tevredenheid van medewerkers over de interne communicatie binnen een bedrijf heeft grote gevolgen. De communicatie binnen een bedrijf kan interne relaties versterken, mits medewerkers vinden dat het interne communicatieproces gepast verloopt, in volgens hen geschikte vormen (Welch, 2012). Daarom is het perspectief van medewerkers erg belangrijk wanneer interne communicatie wordt geëvalueerd. In dit onderzoek is de interne communicatie van de afdeling Data, Innovatie en Analyse van NS geëvalueerd.

De aanleiding van dit onderzoek is een enquête die het communicatieteam van de afdeling eerder verstuurde onder alle medewerkers. Door de resultaten van deze enquête heeft het communicatieteam het idee dat medewerkers onvoldoende bereikt worden door de communicatie binnen de afdeling. Het communicatieteam wil hier verandering in brengen door de communicatie af te stemmen op de doelgroep en de doelen van de communicatie. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe de afdeling DIA haar interne communicatie beter af kan stemmen op haar doelen en de communicatieve behoeften van medewerkers van de afdeling.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn de doelen van de communicatie aan de hand van een interview achterhaald. Daarnaast geeft een vragenlijst inzicht in de communicatieve behoeften en tevredenheid van medewerkers van de afdeling DIA. Hoe effectief de communicatie is, is onderzocht aan de hand van stellingen en een functionele analyse. Daarna zijn de doelen van de communicatie vergeleken met de behoeften van medewerkers. Hierbij staan vier communicatiemiddelen centraal: de nieuwsbrief, de Standup DIA, de *Welkom bij DIA* pagina en de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina.

Uit dit onderzoek blijkt dat de nieuwsbrief en de Standup DIA de belangrijkste communicatiemiddelen voor de afdeling DIA zijn. Medewerkers geven duidelijke voorkeuren aan voor welke informatie zij via de verschillende communicatiemiddelen willen ontvangen. Verder worden de doelen van de communicatie in verschillende mate bereikt.

Op basis van deze onderzoeksresultaten adviseer ik het communicatieteam van de afdeling DIA om verbindende elementen toe te voegen in de nieuwsbrief, bijvoorbeeld door meer opiniërende en emotionerende artikelen toe te voegen. Daarnaast adviseer ik om de inhoud van de communicatiemiddelen af te stemmen op de voorkeuren van medewerkers. Uit dit onderzoek is gebleken welke onderwerpen het liefst via welke communicatiemiddelen willen ontvangen. Verder adviseer ik om de informatie op de intranetpagina's overzichtelijk weer te geven en te zorgen dat deze informatie makkelijk te vinden is. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat deze pagina's niet bekend zijn onder medewerkers. Om dit te veranderen adviseer ik ook om de pagina's meer onder de aandacht van medewerkers te brengen.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Over NS en DIA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Aanleiding onderzoek en onderzoeksvraag</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Interne communicatie</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Communicatieve behoeften van medewerkers</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. Media Synchronicity Theory</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. Communicatiemiddelen binnen de afdeling DIA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4. Deelvragen</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Deelstudie 1: welke doelen wil het communicatieteam bereiken?</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1. Interview communicatieteam</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2. Informeren</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. Verbinding creëren</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4. Activeren</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5. Inspireren</b> .....	<b>19</b>
<b>3.6. Zichtbaarheid</b> .....	<b>19</b>
<b>3.7. Deelconclusie en vooruitblik</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Deelstudie 2: Medewerkers van DIA over de interne communicatie</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1. Operationalisering en respondenten</b> .....	<b>21</b>
4.1.1. Operationalisering van tevredenheid met communicatie .....	21
4.1.2. Operationalisering van waardering voor communicatiemiddelen.....	22
4.1.3. Operationalisering van mediumvoorkeuren .....	22
4.1.4. Respondenten.....	23
<b>4.2. Voorkeuren voor communicatiemiddelen</b> .....	<b>24</b>
4.2.1. Data in Beweging nieuwsbrief.....	30
4.2.2. Standup DIA.....	31
4.2.3. Welkom bij DIA.....	32
4.2.4. Data, Innovatie en Analyse .....	32
<b>4.3. Tevredenheid over communicatie binnen DIA</b> .....	<b>33</b>
<b>4.4. Deelconclusie en vooruitblik</b> .....	<b>34</b>
<b>5. Deelstudie 3: In hoeverre worden de doelen bereikt?</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1. Doelen van alle communicatiemiddelen</b> .....	<b>35</b>
5.1.1. Operationalisering in de vragenlijst.....	35
5.1.2. Resultaten voor alle communicatiemiddelen.....	35
<b>5.2. Functionele analyse van de nieuwsbrief</b> .....	<b>39</b>
5.2.1. Methode .....	39
5.2.2. Fase 1: analyse van context .....	40
5.2.3. Fase 2: bepalen van doelen .....	40
5.2.4. Fase 3: analyseren van teksthandelingen.....	42
Editie 1: 10 november 2020.....	43
Editie 2: 29 april 2021 .....	46
Editie 3: 14 oktober 2021 .....	49
<b>5.3. Deelconclusie en vooruitblik</b> .....	<b>54</b>

<b>6.</b>	<b>Vergelijking tussen doelen en behoeften .....</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>57</b>
7.1.	<i>Doelen van de communicatie .....</i>	<i>57</i>
7.3.	<i>Effectiviteit van de interne communicatie .....</i>	<i>58</i>
7.4.	<i>Vergelijking tussen doelen en behoeften .....</i>	<i>59</i>
<b>8.</b>	<b>Discussie.....</b>	<b>60</b>
8.1.	<i>Eigenschappen van de communicatiemiddelen .....</i>	<i>60</i>
8.2.	<i>Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek .....</i>	<i>62</i>
<b>9.</b>	<b>Aanbevelingen .....</b>	<b>64</b>
9.1.	<i>Betrokkenheid creëren .....</i>	<i>64</i>
9.2.	<i>Onderwerpen van communicatie.....</i>	<i>64</i>
9.3.	<i>Intranetpagina's.....</i>	<i>65</i>
	<b>Bibliografie .....</b>	<b>66</b>
	<b>Bijlagen .....</b>	<b>69</b>

# 1. Inleiding

Medewerkers hebben een belangrijke strategische positie binnen een bedrijf. Ze zijn kritische stakeholders en hebben een belangrijke stem wanneer zaken binnen het bedrijf niet aan hun verwachtingen voldoen (Kang & Sung, 2016). Daarom is het van belang dat medewerkers tevreden zijn over de interne communicatieprocessen van een bedrijf. De communicatie binnen een bedrijf kan interne relaties versterken, mits medewerkers vinden dat het interne communicatieproces gepast verloopt, in volgens hen geschikte vormen (Welch, 2012). De keuze voor een bepaald communicatiemiddel dient dus af te hangen van de voorkeuren van medewerkers (Verčič & Špoljarić, 2020). Wanneer dit niet zo is en medewerkers niet tevreden zijn over de communicatie, heeft dit vergaande gevolgen voor een bedrijf. In dit onderzoek staat de interne communicatie van de afdeling Data, Innovatie en Analyse (DIA) van NS centraal.

## 1.1. Over NS en DIA

NS is de grootste reizigersvervoerder per spoor in Nederland (NS, z.d.), daarnaast exploiteert NS treinstations. NS is een mobiliteitsbedrijf. Dit betekent dat je op NS-stations niet alleen de trein kunt pakken, maar ook een OV-fiets of deelauto kunt huren of gebruik kunt maken van de taxi diensten die NS aanbiedt. Werknemers van NS hebben uiteenlopende taken en bevinden zich door het hele land. Het hoofdkantoor van NS bevindt zich in Utrecht, naast station Utrecht Centraal.

Door de coronacrisis liep het aantal reizigers in de trein terug. NS streeft ernaar het reizigersaantal weer op het oude niveau te krijgen. Door de service te blijven verbeteren, nieuwe diensten aan te bieden en reizen zo gemakkelijk mogelijk te maken, hoopt NS de reiziger weer terug in de trein te lokken. Dit vraagt om innovatie en verandering. Om dit mogelijk te maken is een van de speerpunten van NS om de komende jaren meer datagedreven te gaan werken. Dit betekent dat meer beslissingen binnen NS gebaseerd zijn op data.

De afdeling Data, Innovatie en Analyse (DIA) van NS speelt hierin een belangrijke rol. Deze afdeling is een expertisecentrum binnen NS op het gebied van datagedreven werken. De afdeling genereert waarde voor NS door ongestructureerde data uit allerlei bronnen, zowel intern als extern, te analyseren en om te zetten naar bruikbare informatie. Deze informatie wordt door NS gebruikt om, bijvoorbeeld, processen te automatiseren of de service voor reizigers te verbeteren. Zo is er een 'druktemeter-app' ontwikkeld waarin je kunt zien welke coupés in de trein vol zitten en in welke het rustig is. Deze informatie is beschikbaar aan de hand van de druk van de trein op het spoor. Dit is een voorbeeld van hoe data de dienstverlening verbetert voor de reizigers. Data speelt ook een grote rol in de dagelijkse werkzaamheden van NS-medewerkers. Monteurs weten bijvoorbeeld beter wat hen te doen

staat doordat men aan de hand van data voorspelt welke onderdelen van een trein onderhoud nodig hebben.

De afdeling DIA is dus het 'Centre of Excellence' op het gebied van data binnen NS. Deze afdeling is de plek waar kennis over data en innovatieve ontwikkelingen wordt verzameld en uitgewisseld. Deze uitwisseling van kennis gebeurt niet alleen binnen de afdeling. De ruim 300 medewerkers van de afdeling DIA delen hun kennis met alle collega's binnen het bedrijf. Medewerkers van de afdeling houden zich bezig met data bewerken, organiseren en omzetten naar informatie voor sturing, personalisatie en optimalisatie. Dit doen zij in verschillende onderdelen, de afdeling DIA bestaat namelijk uit een aantal clusters. Deze clusters hebben verschillende focusgebieden, zoals 'Datamanagement' of 'Stations'. De standplaats van medewerkers van de afdeling DIA is het hoofdkantoor van NS, in Utrecht.

## 1.2. Aanleiding onderzoek en onderzoeksvraag

De afdeling DIA bestaat nu bijna anderhalf jaar, nadat twee afdelingen werden samengevoegd. Voor veel medewerkers betekenen organisatorische veranderingen dat hun gevestigde werkrouines en systemen veranderen. In de succesvolle implementatie van veranderingen binnen een bedrijf, speelt interne communicatie een belangrijke rol (Daly, Teague & Kitchen, 2003). Door interne communicatie in te zetten en medewerkers op de hoogte te houden van veranderingen, kan de onzekerheid die daardoor ontstaat vermeden worden (Kitchen & Daly, 2002). Binnen de afdeling DIA wordt de interne communicatie verzorgd door het communicatieteam.

Het communicatieteam van de afdeling DIA heeft in mei 2021 een enquête verstuurd naar alle medewerkers over de communicatie binnen de afdeling. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat het voor medewerkers niet altijd duidelijk is welke informatie, via welke kanalen wordt gecommuniceerd. Daarnaast komt er volgens medewerkers te veel informatie op hen af. Het communicatieteam heeft hierdoor het idee dat medewerkers niet of onvoldoende worden bereikt door de communicatie binnen de afdeling.

Het communicatieteam wil hier verandering in brengen door de communicatie binnen de afdeling beter af te stemmen op de behoeften en voorkeuren van medewerkers van de afdeling DIA. Daarnaast zijn de leden van het communicatieteam benieuwd of de communicatie binnen de afdeling de doelen bereikt die zij voor ogen hebben. Dit onderzoek mondt uit in een advies voor het communicatieteam om de communicatie binnen de afdeling te verbeteren. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Hoe kan de afdeling DIA haar interne communicatie beter afstemmen op haar doelen en de communicatieve behoeften van medewerkers van de afdeling?*



## 2. Interne communicatie

Medewerkers bepalen het succes van een bedrijf doordat zij door hun werkzaamheden de bedrijfsstrategieën omzetten naar de realiteit (Constantin & Bias, 2015). De interactieve processen binnen een bedrijf zorgen ervoor dat medewerkers hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Dankzij interne communicatie beschikken medewerkers over de informatie die nodig is om hun werk uit te voeren en zijn zij zo loyaal om deze kennis toe te passen binnen het bedrijf (Mazzei, 2010).

De communicatie met medewerkers krijgt veel aandacht binnen verschillende onderzoeksgebieden. Onderzoekers in marketing zien medewerkers bijvoorbeeld als interne klanten en beschouwen de communicatie binnen een bedrijf daarom als *internal marketing* (Dunmore, 2005). Binnen het onderzoeksveld van public relations zijn medewerkers belangrijke stakeholders van een bedrijf. De communicatie met deze stakeholders wordt daarom gedefinieerd als *internal relations* (Kennan & Hazleton, 2006).

In dit onderzoek focus ik op interne communicatie als de uitwisseling van informatie tussen medewerkers van een bedrijf om gedeeld begrip te creëren (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Interne communicatie vindt constant plaats binnen een bedrijf en verloopt zowel verticaal (van managers naar medewerkers), als horizontaal (tussen medewerkers). Naast formele, gestructureerde, communicatie, omvat interne communicatie ook informele communicatie (Welch & Jackson, 2007). In dit onderzoek focus ik op formele interne communicatie.

### 2.1. Communicatieve behoeften van medewerkers

Hoe effectief de interne communicatie is, is afhankelijk van in hoeverre medewerkers geschikte berichten ontvangen in voor hen bruikbare en acceptabele vormen. Wanneer medewerkers de interne communicatieprocessen in een bedrijf bekritisieren, of daar juist volledig achter staan, heeft dit vergaande gevolgen voor een bedrijf (Kang & Sung, 2016). Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat tevredenheid over de communicatie binnen een organisatie positief samenhangt met belangrijke onderdelen van werktevredenheid, zoals organisatie-identificatie (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001), en de productiviteit van werknemers (Clampitt & Downs, 1993). Uit onderzoek van Karanges, Johnston, Beatson en Lings (2015) blijkt daarnaast dat interne communicatie een direct positief effect heeft op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en de effectiviteit van een bedrijf verhoogt (Bucăța & Rizescu, 2017). Volgens het model van Thomas, Zolin en Hartman (2009) zijn de kwaliteit van de informatie en de hoeveelheid informatie van invloed op het vertrouwen dat medewerkers hebben in het bedrijf waarvoor ze werken. Een hogere mate van vertrouwen zorgt voor meer betrokkenheid.

De communicatieve behoeften van medewerkers zijn dus essentieel. Echter, wanneer de interne communicatie in een bedrijf wordt geëvalueerd, gebeurt dat meestal vanuit het perspectief van de manager, in plaats van het perspectief van de medewerkers. Het managementperspectief focust op het proces van interne communicatie: wie communiceert met wie, hoeveel informatie wordt verzonden en welke onderwerpen krijgen aandacht (Ruck & Welch, 2012). Om de interne communicatie van een bedrijf te evalueren is het, volgens Welch en Jackson (2007), essentieel om te onderzoeken wat de voorkeuren van medewerkers zijn op het gebied van interne communicatie, in plaats van te focussen op het proces. Dit onderzoek tracht het communicatieteam van DIA meer inzicht te geven in de voorkeuren van medewerkers op het gebied van communicatie.

Hoe meet je de tevredenheid van medewerkers over de interne communicatie? Downs en Hazen (1977) hebben hiervoor de 'Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)' ontwikkeld. Deze vragenlijst meet hoe tevreden medewerkers zijn over de interne communicatie aan de hand van stellingen. De stellingen in de originele CSQ van Downs en Hazen (1977) zijn opgedeeld in acht factoren van interne communicatie. Deze 8 factoren zijn: organisatorische integratie, organisatorisch perspectief, communicatieklimaat, mediakwaliteit, horizontale en informele communicatie, relatie tot leidinggevenden, persoonlijke feedback en relatie tot ondergeschikten.

De betrouwbaarheid en validiteit van de CSQ staat ter discussie (DeConick, Johnson, Busbin & Lockwood, 2008). Zwijze-Koning en de Jong (2007) hebben de sterke en zwakke punten van de CSQ onderzocht door de resultaten van dit meetinstrument te vergelijken met de resultaten van een andere methode. Hoewel zij concluderen dat de CSQ bepaalde kwesties van interne communicatie niet goed meet, tonen zij wel aan dat de CSQ geschikt is om inzicht te krijgen in de algemene waardering van medewerkers voor de interne communicatie.

De CSQ is een voorbeeld van een communicatie audit. Communicatie audit is een verzamelnaam voor verschillende onderzoeksmethoden om de communicatie binnen een organisatie te evalueren (Zwijze-Koning, & de Jong, 2007). Andere communicatieaudits focussen bijvoorbeeld op de tevredenheid van werknemers over bepaalde communicatiemiddelen. Een voorbeeld hiervan is de 'Intranet Satisfaction Questionnaire' (ISQ) van Bargas-Avila, Lötscher, Orsini en Opwis (2009). De onderzoekers hebben deze vragenlijst ontwikkeld, omdat er geen meetinstrument bestond om intranetten te evalueren. De items in de vragenlijst vallen onder een van de volgende twee factoren: kwaliteit van de inhoud, of bruikbaarheid. Lewis (2013) komt in zijn kritische beoordeling van de ISQ tot de conclusie dat de vragenlijst de beoordeling van een intranet goed kan meten. Ik gebruik onderdelen van beide communicatieaudits in mijn onderzoek om de tevredenheid over de interne communicatie van medewerkers van de afdeling DIA te meten.

## 2.2. Media Synchronicity Theory

De interne communicatie binnen een bedrijf verloopt meestal via veel verschillende kanalen. Praktische informatie wordt bijvoorbeeld gedeeld via e-mail, evenementen via de nieuwsbrief en informele nieuwtjes in gesprekken bij het koffiezetapparaat. Je kunt deze communicatiekanalen categoriseren per format, bijvoorbeeld: print (e-mail en nieuwsbrief) en face-to-face (gesprekken bij de koffieautomaat). Elke categorie heeft kenmerken voor efficiënte communicatie, maar de effectiviteit hangt af van in hoeverre de medewerkers de kanalen acceptabel en gepast vinden (Welch, 2012). White, Vanc en Stafford (2010) toonden met hun onderzoek aan dat medewerkers van een universiteit die informatie ontvingen via verschillende communicatiemiddelen, het meest tevreden waren over de interne communicatie.

Binnen de afdeling DIA wordt veel gebruik gemaakt van e-mail, Microsoft Teams-omgevingen en telefoon. Ik focus mij in dit onderzoek niet op deze algemene kanalen, maar op de communicatiemiddelen die het communicatieteam van DIA gebruikt. Dit zijn de nieuwsbrief, de Standup DIA, en twee intranetpagina's. De nieuwsbrief wordt maandelijks via de mail verzonden. De Standup DIA is een maandelijks meeting van een halfuur via Microsoft Teams. iNSite is het intranet van NS, de afdeling DIA heeft hierop een algemene pagina over de afdeling: *Data, Innovatie en Analyse*. De *Welkom bij DIA* pagina is ook via dit intranet te vinden.

Communicatiemedia hebben verschillende functionaliteiten en eigenschappen en zijn daarom niet altijd even geschikt om informatie over te brengen. De Media Richness Theory (MRT) van Daft en Lengel (1986) probeert te verklaren waarom in de ene situatie een mediumkeuze beter uitpakt dan in een andere. De onderzoekers stellen dat de prestaties van medewerkers verbeteren wanneer de kenmerken van een medium worden afgestemd op de taak die zij moeten uitvoeren. Dit noemen zij de 'fit' van een medium. Bepaalde factoren zijn van invloed op deze 'fit'. Daft en Lengel (1986) noemen hierbij onzekerheid en dubbelzinnigheid. Onzekerheid is een gebrek aan informatie. Onzekerheid ontstaat wanneer men over onvoldoende informatie beschikt om een onderwerp te begrijpen. Dit kan opgelost worden door méér informatie te communiceren. Dubbelzinnigheid gaat over verwarring en een gebrek aan begrip. Dit kan niet opgelost worden door meer te communiceren. Het onbegrip ligt niet aan de hoeveelheid informatie, maar de (on)dubbelzinnigheid daarvan.

Als je via e-mail communiceert is het bijvoorbeeld geen probleem om onzekerheid op te lossen. Je kunt immers veel informatie versturen via de mail. Verwarring en dubbelzinnigheid zijn lastiger op te lossen wanneer je e-mail gebruikt (Ishii, Lyons, & Carr, 2019). Dit is volgens de MRT het gevolg van de 'rijkheid' van een medium. De rijkheid van een medium is afhankelijk van een aantal factoren: de mogelijkheid om onmiddellijke feedback te geven,

persoonlijke focus, taalvariatie en meerdere cues. Volgens Daft en Lengel (1986) is face-to-face communicatie het meest rijke medium. Gesprekspartners kunnen elkaar tijdens het gesprek direct feedback geven en er spelen verbale en non-verbale cues mee in de communicatie.

De Media Richness Theory is door verschillende onderzoekers getest. Uit een experiment van Suh (1999) blijkt bijvoorbeeld dat het type medium en de soort taak (intellectueel of een onderhandeling) geen invloed hebben op hoe goed studenten een bepaalde taak uitvoeren. Hetzelfde geldt voor een experiment uitgevoerd door Dennis en Kinney (1998). Ook zij vinden geen ondersteuning voor de Media Richness Theory. In hun experiment heeft het matchen van de rijkheid van een medium, afhankelijk van meerdere cues en de mogelijkheid om persoonlijke feedback te geven, met de (on)dubbelzinnigheid van een taak geen invloed op hoe goed de taak wordt uitgevoerd. Daarentegen vinden Singh Kahai en Cooper (2003) in hun onderzoek wel dat participanten een taak efficiënter uitvoeren wanneer de rijkheid van een medium past bij de (on)dubbelzinnigheid van de taak.

De opkomst van digitale media en medewerkers die steeds meer technologisch onderlegd zijn, zorgen ervoor dat de MRT niet in alle communicatiecontexten consistente resultaten oplevert (Ishii, Lyons & Carr, 2019). Dit geldt ook in de praktische context van DIA. De communicatiekanalen die binnen de afdeling DIA worden gebruikt verschillen natuurlijk veel van de communicatiekanalen in het tijdperk waarin Daft en Lengel (1986) hun Media Richness Theory ontwikkelden. Daarnaast werken de meeste kantoormedewerkers van NS door de coronacrisis thuis en communiceren zij digitaal, bijvoorbeeld via Microsoft Teams.

Dennis, Fuller en Valacich (2008) merkten op dat de MRT ontoereikende resultaten biedt voor de mogelijkheden van nieuwe media en ontwikkelden daarom een nieuwe theorie: de *Media Synchronicity Theory* (MST). In deze theorie staat media-synchroniciteit centraal. Dit is de mate waarin de eigenschappen van een medium individuen in staat stelt om synchroniciteit te bereiken. Synchroniciteit betekent in deze theorie het vermogen van een medium om ervoor te zorgen dat men tegelijkertijd kan samenwerken aan hetzelfde doel.

De onderzoekers maken in de MST onderscheid tussen 'conveyance' en 'convergence' processen. In conveyance processen wordt nieuwe informatie overgebracht op een individu, zodat diegene zich een mentale representatie kan maken van de situatie. In convergence processen gaat het om overeenstemming of afstemming van informatie. Hoe bekend medewerkers zijn met de taken die zij moeten uitvoeren en hun ervaring heeft invloed op deze processen. In conveyance processen zijn media met een lage synchroniciteit meer geschikt, in convergence processen dienen media met een hoge synchroniciteit ingezet te worden.

Om te bepalen welke communicatiekanalen geschikt of minder geschikt zijn in bepaalde situaties, vergelijken veel onderzoeken digitale met niet-digitale media. Bijvoorbeeld face-to-face met e-mail of bellen. Dit is in de context van de coronacrisis achterhaald. Door de coronamaatregelen zijn veel werknemers genoodzaakt thuis te werken en verloopt alle

communicatie binnen een bedrijf digitaal. Mijn onderzoek focust enkel op digitale media en is daarom een aanvulling op eerder onderzoek naar eigenschappen van communicatiemedia.

### 2.3. Communicatiemiddelen binnen de afdeling DIA

De effectiviteit van interne communicatie hangt af van welke communicatiekanalen worden gebruikt. Tkalac Verčič en Špoljarić (2020) stellen dat wanneer de interne communicatie verloopt via kanalen die medewerkers niet accepteren, zij de communicatie ook niet zullen accepteren. Dit leidt tot ontevreden medewerkers. Daarom is het belangrijk om in de keuze voor een communicatiemiddel rekening te houden met de voorkeuren van medewerkers. In dit onderzoek staan vier communicatiemiddelen van de afdeling DIA centraal.

Het eerste communicatiemiddel is de nieuwsbrief van de afdeling. De ‘Data in Beweging’ nieuwsbrief komt iedere maand uit en heeft ongeveer 500 abonnees. Medewerkers van de afdeling ontvangen de nieuwsbrief automatisch wanneer zij in dienst treden bij DIA, medewerkers van andere afdelingen kunnen zich aanmelden voor de verzendlijst. Veel onderzoek naar nieuwsbrieven richt zich op externe nieuwsbrieven, die dienen als marketingtool. De nieuwsbrief die centraal staat in mijn onderzoek is intern gericht.

Een onderzoek dat van toepassing kan zijn op een interne nieuwsbrief, is een onderzoek van Liebrecht en Sanders (2013). Zij beschrijven personeelsbladen als interne communicatiemedia met als voornaamste doel om de affectieve betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Affectieve betrokkenheid houdt in dat medewerkers het prettig vinden om bij de organisatie te werken, emotioneel gehecht zijn aan het bedrijf en zich daarmee identificeren. Uit het onderzoek van Liebrecht en Sanders (2013) blijkt dat medewerkers van een bedrijf waarin het personeelsblad hoge betrokkenheidstekstkenmerken heeft (kleine afstand tussen bron en lezer, informatie gericht op het perspectief van de medewerker, opiniërende en beïnvloedende artikelen) zich meer betrokken voelen bij het bedrijf, dan wanneer het personeelsblad deze tekstkenmerken niet heeft.

Een nieuwsbrief is een niet-synchroon medium volgens de *Media Synchronicity Theory* en daardoor vooral geschikt voor conveyance processen waarin informatie wordt overgedragen. Een nieuwsbrief zendt eenzijdig informatie, medewerkers kunnen deze informatie enkel lezen. Daarnaast is het niet van belang dat medewerkers deze informatie tegelijkertijd lezen, zij ontvangen de nieuwsbrief in hun persoonlijke mailbox en kunnen deze openen wanneer het hen uitkomt.

Het tweede communicatiemiddel dat centraal staat in mijn onderzoek is de maandelijkse, online, Standup DIA. Dit is een meeting met de hele afdeling. Voor de coronacrisis vond deze meeting fysiek plaats, op kantoor. Nu iedereen het merendeel van de tijd thuiswerkt is de meeting online, via Microsoft Teams. De Standup DIA duurt altijd een halfuur. De agenda wordt van tevoren bepaald door het management. Naast het management komen ook

medewerkers van de afdeling aan het woord tijdens de meeting. Vaak worden successen binnen de afdeling en nieuws over afdeling brede zaken gedeeld in de Standup DIA.

De Standup DIA is een meeting met de hele afdeling. Hoewel volgens de MST overleggen geschikt zijn om convergence processen te ondersteunen, is een overleg met de hele afdeling geen synchroon medium. Het is niet mogelijk met ruim 300 medewerkers tegelijkertijd tot overeenstemming van informatie te komen. Het gaat hierbij om een overdracht van informatie. Hoewel de Standup DIA van face-to-face naar online veranderde, blijft de opzet van de meeting hetzelfde. Uit een studie waarin face-to-face met online discussies worden vergeleken blijkt wel dat online discussies sneller negatieve emoties veroorzaken dan face-to-face discussies (Baek, Wojcieszak & Delli Carpini, 2012).

De laatste twee communicatiemiddelen die centraal staan in mijn onderzoek zijn intranetpagina's. De eerste pagina, *Welkom bij DIA*, heeft als belangrijkste doelgroep nieuwe medewerkers bij DIA. Figuur 1 hieronder is een screenshot van de startpagina van *Welkom bij DIA*. Op deze pagina vinden nieuwe medewerkers informatie over de afdeling en verwijzingen naar relevante informatiepagina's of contactpersonen. De tweede intranetpagina is de pagina *Data, Innovatie en Analyse* (Figuur 2). De doelgroep van deze pagina is alle medewerkers van NS. De pagina beschrijft de afdeling en verwijst medewerkers naar de juiste mensen binnen de afdeling.

Het intranet is een onderdeel van het interne informatiesysteem van een bedrijf met het doel om de productiviteit en kwaliteit van werkzaamheden binnen een organisatie te verhogen door informatie op een effectieve manier te organiseren en beschikbaar te maken voor iedereen binnen het bedrijf (Bottazzo, 2005). Volgens Edenius en Borgerson (2003) heeft een intranet drie kenmerken. Ten eerste is het een netwerk gebaseerd op een protocol en onderdeel van de meest voorkomende bedrijfsapplicaties. Daarnaast is het een afgeschermd netwerk waar alleen medewerkers van een bedrijf toegang toe hebben. Als laatste, een intranet richt zich niet op één specifieke, duidelijk afgebakende behoefte.

**Figuur 1**

*Screenshot van een gedeelte van de startpagina van 'Welkom bij DIA'.*

*Noot.* Deze screenshot is afkomstig van het intranet van NS, niet publiekelijk toegankelijk (Team-Welkom bij DIA, z.d.).

**Figuur 2**

*Screenshot van een gedeelte van de startpagina van 'Data, Innovatie en Analyse'.*

*Noot.* Deze screenshot is afkomstig van het intranet van NS, niet publiekelijk toegankelijk (NS Groep, z.d.).

## 2.4. Deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is: “Hoe kan de afdeling DIA haar interne communicatie beter afstemmen op haar doelen en de communicatieve behoeften van medewerkers van de afdeling?” Om deze hoofdvraag te beantwoorden is een aantal deelvragen opgesteld. Uit de literatuur blijkt dat de kwaliteit van de communicatie binnen een bedrijf grote gevolgen heeft. Het communicatieteam van DIA dient dus goed na te denken over hoe zij communiceren naar een van de belangrijkste strategische stakeholders in het bedrijf: de medewerkers (Men, 2014). Om de communicatie binnen de afdeling DIA te kunnen evalueren, is het belangrijk te weten wat het communicatieteam met de communicatie wil bereiken. De eerste deelvraag in dit onderzoek is:

*Deelvraag 1: Welke doelen wil het communicatieteam van de afdeling DIA bereiken met de interne communicatie?*

Om deze deelvraag te beantwoorden heb ik het communicatieteam van de afdeling DIA geïnterviewd. Naast dit perspectief van de zender, het communicatieteam zelf, is het perspectief van de doelgroep, medewerkers van de afdeling DIA, belangrijk. Bij de keuze voor een communicatiemiddel dient immers rekening gehouden te worden met de voorkeuren van medewerkers (Verčič & Špoljarić, 2020).

Het Communicatieteam van de afdeling DIA heeft met een eerdere enquête een poging gedaan om de voorkeuren van medewerkers in kaart te brengen. Deze enquête bestond uit 11 korte vragen en werd door 57 medewerkers ingevuld. De vragen gingen over verschillende communicatiemiddelen binnen de afdeling DIA. Uit de antwoorden op de enquête blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid over waar zij informatie kunnen vinden en via welke kanalen bepaalde informatie wordt gecommuniceerd.

Het communicatieteam heeft door deze bevindingen het idee dat zij nog niet aan deze communicatieve behoeften voldoen en wil meer inzicht in wat de behoeften precies zijn. Ook werd uit de vragenlijst die het communicatieteam eerder verstuurde niet duidelijk hoe medewerkers van DIA de communicatie waarderen. Dat werd namelijk maar kort bevraagd in de vragenlijst doordat medewerkers een cijfer konden geven voor de algemene communicatie. Dat cijfer was gemiddeld een 7. In dit onderzoek wil ik gedetailleerder de communicatieve behoeften van medewerkers van de afdeling DIA en hun tevredenheid over de huidige interne communicatie achterhalen. De tweede deelvraag in dit onderzoek is daarom:

*Deelvraag 2: Wat zijn de communicatieve behoeften van medewerkers en hoe tevreden zijn zij over de huidige interne communicatie?*



Een vragenlijst die ik verstuurde onder alle medewerkers van de afdeling DIA moet inzicht geven in hun communicatieve behoeften en mate van tevredenheid. Dit is belangrijke informatie, omdat uit de literatuur blijkt dat medewerkers een cruciaal publiek zijn voor interne communicatie. In hoeverre de communicatie succesvol wordt ontvangen door dit publiek, heeft gevolgen voor de effectiviteit van een bedrijf (Dolphin, 2005). De derde deelvraag in dit onderzoek is:

*Deelvraag 3: In hoeverre worden de beoogde doelen bereikt door de huidige interne communicatie?*

Deze deelvraag beantwoord ik door een aantal stellingen over de doelen op te nemen in de vragenlijst. Het gaat hierbij om stellingen over de doelen van de interne communicatie in het algemeen, en stellingen toegespitst op de vier communicatiemiddelen waarop ik focus in mijn onderzoek. De nieuwsbrief is een belangrijk communicatiemiddel van de afdeling DIA. Daarom bekijk ik de doelen van de nieuwsbrief, en in hoeverre deze bereikt worden, nader met een functionele analyse (Karreman, & van Enschoot, 2013).

Nadat ik de bovenstaande drie deelvragen heb beantwoord, kan ik een vergelijking maken tussen de doelen van de interne communicatie en de behoeften van medewerkers. Door te onderzoeken hoe deze twee op elkaar aansluiten, kan ik het communicatieteam van DIA adviseren over mogelijke verbeteringen voor de interne communicatie. De laatste deelvraag van dit onderzoek is daarom:

*Deelvraag 4: Hoe sluiten de beoogde doelen van de interne communicatie aan op de communicatieve behoeften van de medewerkers van DIA?*

### 3. Deelstudie 1: welke doelen wil het communicatieteam bereiken?

#### 3.1. Interview communicatieteam

Om mijn eerste deelvraag: “Welke doelen wil het communicatieteam van de afdeling DIA bereiken met de interne communicatie?” te beantwoorden, heb ik het communicatieteam geïnterviewd. Op dinsdag 26 oktober 2021 heb ik eerst twee leden van het communicatieteam geïnterviewd. Dit interview vond op kantoor plaats. Het derde teamlid was helaas verhinderd tijdens het interview. Ik heb een dag later met haar de doelen doorgenomen die waren geopperd, waarna zij haar aanvullingen daarop deelde. Deze nabespreking was online, via Microsoft Teams. Het interview was semigestructureerd (Baarda, 2020). In Bijlage 1 heb ik het interviewschema opgenomen. Ik begon het interview met vragen over het begrip ‘interne communicatie’ en communicatie in het algemeen binnen de afdeling. Daarna werd ingezoomd op de vier verschillende communicatiemiddelen die het communicatieteam inzet.

Om de doelen van de interne communicatie per communicatiemiddel duidelijk in kaart te brengen, heb ik het communicatieteam gevraagd de doelen van de communicatie binnen DIA te formuleren op een Miro bord. Miro is een programma waarmee je digitale whiteboards kunt ontwerpen en delen in (online) meetings. Ik deelde het bord op een scherm in een ruimte op kantoor. De communicatieteamleden openden hun eigen laptop en konden via een link digitale post-its plaatsen op het bord. Met behulp van het Miro bord bracht het communicatieteam in kaart welke doelen bij welk communicatiemiddel horen. Een voorbeeld van een gedeelte van de post-its op het Miro bord, zie je hieronder (Figuur 3).

Een screenshot van het gehele Miro bord is te zien in Bijlage 2. Ik heb ervoor gekozen een Miro bord te gebruiken om structuur aan te brengen in het interview. Ook gaf het Miro bord houvast tijdens de nabespreking met het derde lid van het communicatieteam. Daarnaast is het door deze visualisatie direct duidelijk welke communicatiemiddelen overlappende doelen hebben en hoe deze doelen in relatie staan tot elkaar. Om de steekwoorden op het Miro bord te kunnen duiden, heb ik het interview opgenomen. Deze opname heb ik uitgewerkt in een transcript, zie Bijlage 3.

Ik heb het interview op basis van een aantal thema’s geanalyseerd. Meestal heeft interne communicatie twee doelen. Het eerste doel is medewerkers te informeren over hun taken en belangrijke zaken binnen het bedrijf. Het tweede doel is om een gemeenschap te creëren binnen het bedrijf (Elving, 2005). Op het gebied van gemeenschap hadden de leden van het communicatieteam het over verbinding, met de afdeling en collega’s. Daarom heb ik dit thema aangepast naar: verbinding creëren. Op basis van de interviewdata kwam ik daarnaast nog tot de volgende thema’s: activeren en inspireren.

Figuur 3.

Screenshot van een gedeelte van het Miro bord dat gebruikt is tijdens het interview met het communicatieteam.

# Interne communicatie bij DIA

## Wat is interne communicatie?



## Waarom belangrijk voor DIA?



## Doelen interne communicatie



### 3.2. Informeren

Informeren is een belangrijk doel van de communicatie binnen DIA. Op de vraag: ‘Wat is interne communicatie?’ reageerde het communicatieteam bijvoorbeeld dat dat een informatieoverdracht is tussen medewerkers, of tussen medewerkers en management. Daarnaast gaat interne communicatie volgens het communicatieteam over informatie die enkel voor de afdeling bedoeld is. Interne communicatie is volgens het communicatieteam belangrijk omdat het een informatievoorziening is over afdeling brede zaken. Een doel van de interne communicatie in het algemeen is dan ook om collega’s te informeren.

Informeren is ook een belangrijk doel van de verschillende communicatiemiddelen. Via de nieuwsbrief worden medewerkers bijvoorbeeld geïnformeerd over veranderingen binnen de afdeling. Medewerkers worden op de hoogte gehouden van nieuwe collega’s en updates vanuit de afdeling. Een lid van het communicatieteam gaf aan dat een van de doelen van de Standup DIA is om collega’s “bij te praten over ontwikkelingen binnen de domeinen” en over actuele zaken binnen de afdeling en NS. De *Welkom bij DIA* pagina wordt door het communicatieteam gezien als “een informatiekits voor nieuwe medewerkers”. Het hoofddoel van deze pagina is dan ook informeren. De pagina *Data, Innovatie en Analyse* verwijst medewerkers door naar meer informatie over de afdeling.

### 3.3. Verbinding creëren

Verbinding creëren is volgens het communicatieteam een belangrijk onderdeel van interne communicatie. Iemand plaatste een post-it note op het Miro bord om te beschrijven wat interne communicatie volgens haar is. Daarop stond: “Verbinding met cultuur. Missie, visie, afdeling. Zodat collega’s weten waar de afdeling voor staat”. Als reactie daarop plaatste iemand anders een emoji van een duim, de rest van het team was het daar erg mee eens. Een ander onderdeel van interne communicatie is volgens het team “de verbinding leggen tussen medewerkers”. Dit is volgens hen belangrijk om medewerkers zich onderdeel te laten voelen van de afdeling. Daarnaast zorgt het voor verbinding tussen het management en de medewerkers.

Een standaard onderdeel van de Data in Beweging nieuwsbrief is een vlog van de hoofdredacteur van de nieuwsbrief. Dat is iedere maand iemand anders. Het doel van deze vlog is verbinding, door mensen te laten zien wat er gebeurt binnen andere domeinen van de afdeling. De nieuwsbrief is ook bedoeld voor “fun” en off-topic zaken. Iemand uit het communicatieteam zegt daar het volgende over: “Misschien ook ‘fun’, gewoon fun. Dat willen we wel eigenlijk, een beetje off-topic zaken, dingen die collega’s bezighouden, een beetje fun erin. Maar dat is iets wat we nog niet helemaal hebben kunnen doen.” Het communicatieteam wil graag dit soort zaken in de nieuwsbrief opnemen, maar is daar tot nu toe nog niet in

geslaagd. Een van de doelen van de Standup is ook om medewerkers te verbinden met collega's en de afdeling.

### 3.4. Activeren

Binnen de afdeling DIA en NS worden activiteiten en evenementen georganiseerd. Zo vindt bijvoorbeeld ieder jaar de NS Innovatieweek plaats en kunnen medewerkers deelnemen aan opleidingen van de Data Academy. Dit is een platform binnen de afdeling DIA dat data-opleidingen aanbiedt. Het communicatieteam gaf tijdens het interview aan dat een van de doelen van de interne communicatie is om medewerkers aan te zetten tot actie. Iemand uit het communicatieteam gaf hierbij de volgende voorbeelden: "Schrijf je nu in voor de Innovatieweek. Meld je aan voor dit. Kom hier opdagen, vul deze vragenlijst in. Volg voortaan het nieuwe proces."

### 3.5. Inspireren

Inspireren is een ander doel van de communicatie binnen DIA. Door successen binnen de afdeling te delen en een podium te geven aan medewerkers die goed werk hebben verricht, wil het communicatieteam andere medewerkers inspireren. Het communicatieteam gebruikte voor dit doel zowel 'inspireren' als 'motiveren'. Een lid van het communicatieteam zegt hierover: "Anderzijds denk ik dat als je als management ook je medewerkers blijft informeren of blijft inspireren dat dat collega's ook wel motiveert om goed hun werk te doen ..."

Volgens het communicatieteam kunnen inspirerende verhalen dus een motivatie zijn voor medewerkers. Successen worden vooral gedeeld tijdens de Standup. Dat is een podium voor medewerkers om hun successen te delen en tijdens deze meeting worden soms ook prijzen uitgereikt. Nieuws hierover wordt meestal ook opgenomen in de nieuwsbrief. De nieuwsbrief geeft ook een podium aan de successen binnen de afdeling.

### 3.6. Zichtbaarheid

Een belangrijk doel van de *Data, Innovatie en Analyse* pagina is de zichtbaarheid van de afdeling vergroten. Deze pagina is daar volgens het communicatieteam geschikt voor, omdat de pagina te vinden is op de algemene startpagina van het intranet van NS. Volgens een lid van het communicatieteam:

"Oké, dus ik denk dat we én zichtbaar moeten zijn voor de rest van de organisatie, én vindbaar. En die vindbaarheid komt dan denk ik weer terug, je landt dan op deze site. Wil je meer van ons weten? Dan kun je vanuit deze pagina navigeren naar dus al die andere pagina's waarbij je dus dichterbij ons in de buurt komt."

### 3.7. Deelconclusie en vooruitblik

Deze deelstudie geeft antwoord op de eerste deelvraag: “Welke doelen wil het communicatieteam van de afdeling DIA bereiken met de interne communicatie?” Aan de hand van een interview heb ik steekwoorden en informatie over de doelen verzameld op een digitaal whiteboard. Uit een thematische analyse blijkt dat informeren, verbinding creëren, activeren, inspireren en de zichtbaarheid van de afdeling vergroten de doelen zijn die het communicatieteam wil bereiken met de interne communicatie.

De verschillende communicatiemiddelen die centraal staan in mijn onderzoek hebben niet allemaal hetzelfde doel. De intranetpagina's *Welkom bij DIA* en *Data, Innovatie en Analyse* hebben als hoofddoel om (nieuwe) medewerkers te informeren. Daarnaast dient de *Data, Innovatie en Analyse* pagina om de zichtbaarheid van de afdeling te vergroten. De nieuwsbrief en de Standup DIA moeten vooral voor verbinding zorgen. De nieuwsbrief heeft daarnaast als belangrijk doel om medewerkers te activeren deel te nemen aan activiteiten. Voor de Standup DIA geldt dat een belangrijk doel is om medewerkers te inspireren.

In de volgende deelstudie focus ik op het perspectief van de medewerkers. Inzicht in de communicatieve behoeften en tevredenheid van medewerkers is nodig om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Het communicatieteam wil namelijk de communicatie *beter* afstemmen op de doelgroep. Om dit te realiseren is het belangrijk om te weten wat dan beter is volgens de doelgroep zelf.

## 4. Deelstudie 2: Medewerkers van DIA over de interne communicatie

Om mijn tweede deelvraag: “Wat zijn de communicatieve behoeften van medewerkers en hoe tevreden zijn zij over de huidige interne communicatie?” te beantwoorden, heb ik een vragenlijst verstuurd onder alle medewerkers van de afdeling DIA en de resultaten geanalyseerd.

### 4.1. Operationalisering en respondenten

Ik heb een vragenlijst verstuurd naar alle medewerkers van de afdeling DIA. Het doel van de vragenlijst was te achterhalen wat de communicatieve behoeften van medewerkers zijn en hoe tevreden zij zijn over de communicatie binnen de afdeling. In totaal hebben 316 medewerkers de vragenlijst ontvangen. De uitnodiging om de vragenlijst in te vullen verstuurde ik via e-mail. Ik gaf medewerkers twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Eén week na de eerste uitnodiging heb ik reminders verstuurd via de nieuwsbrief, in de Microsoft Teams omgeving van de hele afdeling en via posters op kantoor. De vragenlijst bestond uit 45 vragen, zie Bijlage 4. Ik heb de vragenlijst gepretest. Ik heb daarvoor een collega gevraagd feedback te geven op de vragenlijst en ik heb de vragenlijst laten invullen door iemand buiten NS.

Ik heb de vragenlijst gemaakt met het programma Microsoft Forms. In verband met privacy standaarden en veiligheid, mogen vragenlijsten die verzonden worden binnen NS alleen opgesteld worden in Microsoft Forms. De eerste zes vragen van de vragenlijst gaan in op de achtergrond van de medewerkers. Deze vragen heb ik opgesteld in overleg met het Communicatieteam en gingen in op wat zij interessant vonden om te weten. Het volgende blok focuste op de communicatie binnen de afdeling DIA in het algemeen. Daarna volgden vragen over de vier communicatiemiddelen. Ik verwachtte dat het ongeveer 15 minuten zou duren om de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk bleken medewerkers van de afdeling gemiddeld 20 minuten nodig te hebben om de volledige vragenlijst in te vullen.

#### 4.1.1. Operationalisering van tevredenheid met communicatie

Ik wilde weten hoe tevreden medewerkers van DIA zijn met de communicatie binnen de afdeling in het algemeen. Om dit te meten heb ik stellingen van de ‘Communication Satisfaction Questionnaire’ (CSQ) gebruikt (Downs & Hazen, 1977). Deze vragenlijst meet hoe tevreden medewerkers zijn over de interne communicatie aan de hand van stellingen over verschillende factoren van interne communicatie. Ik heb de stellingen in mijn vragenlijst gebaseerd op de factor ‘communicatieklimaat’.

Het communicatieklimaat binnen een bedrijf kan gedefinieerd worden als de percepties van medewerkers over de communicatie in een organisatie en kwaliteit van onderlinge relaties (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007). Omdat ik wilde weten hoe medewerkers de communicatie binnen de afdeling in het algemeen beoordelen, heb ik mijn onderzoek vijf stellingen gebruikt die bij de factor ‘communicatieklimaat’ horen. Bijvoorbeeld: *De mate waarin de communicatie binnen de afdeling motiveert en enthousiast maakt tot het bereiken van de doelstellingen van de afdeling*. Respondenten konden aangeven in hoeverre zij tevreden waren met de onderwerpen in de stellingen op een vijfpuntsschaal. Hierbij is ‘1’ heel ontevreden en ‘5’ heel tevreden.

#### 4.1.2. Operationalisering van waardering voor communicatiemiddelen

Ik wilde ook achterhalen hoe tevreden medewerkers zijn over de verschillende communicatiemiddelen. Daarom heb ik vier stellingen uit de ‘Intranet Satisfaction Questionnaire’ (ISQ) van Bargas-Avila, Lötscher, Orsini en Opwis (2009) gebruikt. Lewis (2013) komt in zijn kritische beoordeling van de ISQ tot de conclusie dat de vragenlijst de beoordeling van een intranet goed kan meten. De ISQ bestaat uit 13 stellingen over de kwaliteit van de inhoud en de bruikbaarheid van het intranet binnen een bedrijf.

Hoewel de ISQ is ontworpen om de waardering voor een intranet te meten, heb ik ervoor gekozen vier stellingen van deze vragenlijst te gebruiken om de tevredenheid voor de communicatiemiddelen te achterhalen. Deze stellingen heb ik gekozen, omdat deze ook toepasbaar zijn op andere communicatiemiddelen. De stellingen komen dus terug bij elk communicatiemiddel: *De informatie in [communicatiemiddel] is actueel*, *De [communicatiemiddel] bevat relevante informatie voor mijn werk*, *De [communicatiemiddel] heeft een begrijpelijke structuur* en *Over het algemeen ben ik tevreden met [communicatiemiddel]*. Respondenten gaven op een vijfpuntsschaal aan in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. Hierbij is 1 ‘helemaal niet eens’ en 5 ‘helemaal eens’.

#### 4.1.3. Operationalisering van mediumvoorkeuren

Ik wilde weten welke mediumvoorkeuren medewerkers van de afdeling DIA hebben. In mijn vragenlijst heb ik daarom een matrixtabel opgenomen waarin medewerkers konden aangeven via welke communicatiemiddelen zij het liefst over verschillende onderwerpen geïnformeerd wilden worden. Respondenten konden hierbij kiezen tussen de vier communicatiemiddelen die centraal staan in mijn onderzoek, aangeven dat ze geen voorkeur hebben, geen behoefte aan deze informatie of ‘anders’. In de matrixtabel konden respondenten per onderwerp één communicatiemiddel, of een van de andere opties kiezen. Dit komt doordat het in Microsoft Forms niet mogelijk is om een multiple choice optie toe te voegen in een matrix tabel. Na de



tabel volgde een open vraag, zodat respondenten wel de mogelijkheid kregen hun antwoorden toe te lichten.

De onderwerpen van communicatie heb ik gebaseerd op het interview met het communicatieteam. Tijdens het interview illustreerde het communicatieteam namelijk aan de hand van voorbeelden welke doelen zij willen bereiken met de communicatie binnen de afdeling. Bijvoorbeeld verbinding creëren door nieuwe medewerkers te introduceren. Het doel is verbinding creëren, het voorbeeld is nieuwe medewerkers introduceren. Ik heb deze voorbeelden verzameld en daar negen onderwerpen van communicatie op gebaseerd. Deze negen onderwerpen zijn: aankomende evenementen, nieuwe medewerkers, nieuws over afdeling brede zaken, nieuws over NS, successen (binnen afdeling), praktische informatie, informatie over processen binnen de afdeling, informatie over afdelingszaken en off-topic zaken.

#### 4.1.4. Respondenten

In totaal hebben 68 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld. Daarvan hebben vier respondenten aangegeven geen medewerker te zijn van de afdeling DIA. Deze respondenten neem ik daarom niet mee in mijn analyse. Het aantal jaar dat respondenten bij NS werken is uiteenlopend, van nul tot 37 jaar. Gemiddeld zijn respondenten 8,4 jaar werkzaam bij NS, 95% CI [5.68, 11.06]. Het merendeel van de respondenten werkte in de Prestatiezone (N = 29), gevolgd door de Basiszone (N = 21) en de Medewerkerszone (N = 14). De medewerkers van de Basiszone werkten in het cluster EDM (N = 8) of Platform (N = 13). De medewerkers van de Prestatiezone waren meer verdeeld. Zij werkten in de clusters DIA Commercie (N = 16), BI&A Netwerk (N = 6), DIA Stations (N = 3) en DIA Staven (N = 4). De Medewerkerszone heeft geen clusters. Om inzicht te krijgen in het responspercentage per zone en cluster, heb ik het totaal aantal medewerkers per zone en cluster van de afdeling DIA opgevraagd, zie Tabel 1. De gegevens in deze tabel zijn de gegevens die beschikbaar waren op 1 februari 2022.

**Tabel 1**

*Verdeling van respondenten van de vragenlijst over de zones en clusters van de afdeling DIA (N = 64) en de vergelijking met het totaal aantal medewerkers (N = 350) in percentages.*

Zone Cluster	Respondenten		Totaal medewerkers	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Prestatiezone	29	8.29	201	57.43
Commercie	16	4.57	87	24.86
BI & A netwerk	6	1.71	77	22
DIA Staven	4	1.14	26	7.43
DIA Stations	3	0.86	11	3.14
Basiszone	21	6	135	38.57
Platform	13	3.71	70	20
EDM	8	2.29	50	14.29
Plan	0	-	15	4.29
Medewerkerszone	14	3.95	13	3.71

Meer dan de helft van de medewerkers van de afdeling DIA werkt in de Prestatiezone, het merendeel van de respondenten op de vragenlijst werkt ook in deze zone. Daarna is de Basiszone de grootste groep, dit is hetzelfde voor de respondenten op de vragenlijst. Het is opvallend dat veertien respondenten op de vragenlijst hebben aangegeven in de Medewerkerszone te werken, terwijl volgens de administratie van de afdeling dertien mensen daadwerkelijk in deze zone werken. Dit komt mogelijk doordat ik de vragenlijst verstuurde in november 2021. Toen had nog niet iedereen van de afdeling DIA zijn of haar nieuwe functie. De gegevens van het totale aantal medewerkers in Tabel 1 dateren van februari 2022. Het is duidelijk dat de Medewerkerszone het best vertegenwoordigd is in het respondentenaantal van de vragenlijst.

#### 4.2. Voorkeuren voor communicatiemiddelen

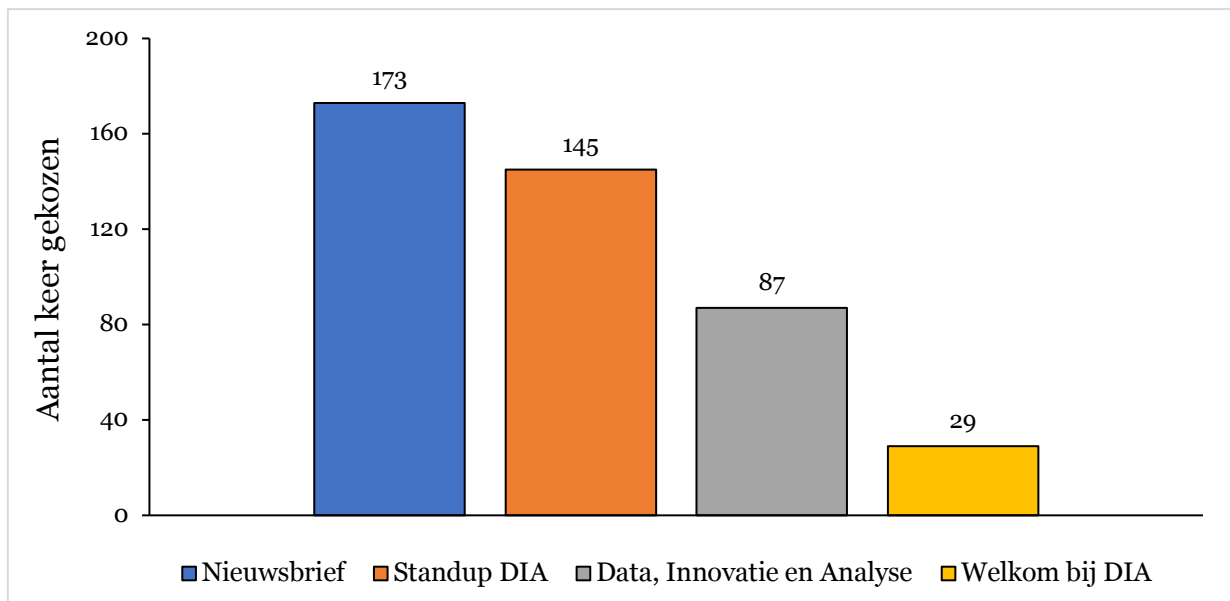
In de vragenlijst konden respondenten aangeven of (en zo ja: via welk communicatiemiddel) zij geïnformeerd wilden worden over negen onderwerpen van communicatie. Ten eerste was ik benieuwd of er onderwerpen zijn waarvan medewerkers niet op de hoogte gehouden willen worden. Dit konden respondenten aangeven door 'Geen behoefte aan deze informatie' te kiezen in de matrixtabel. Het percentage medewerkers dat geen behoefte heeft aan informatie over een bepaald onderwerp was het hoogst voor 'off-topic zaken' (14.1%).

Voor een aantal onderwerpen had slechts een klein percentage respondenten geen behoefte aan informatie, bijvoorbeeld voor ‘nieuwe medewerkers’ (4.7%). Slechts 1.6% van de respondenten heeft geen behoefte aan informatie over ‘aankomende evenementen’, ‘nieuws over afdeling brede zaken’, ‘successen (binnen afdeling)’ en ‘nieuws over NS’. Over ‘informatie over processen binnen de afdeling’, ‘informatie over afdeling brede zaken’ en ‘praktische informatie’ willen alle respondenten op de hoogte gehouden worden.

Daarna was ik benieuwd welk communicatiemiddel het populairst is. Uit de antwoorden op de vragenlijst blijkt dat de nieuwsbrief het meest geprefereerde communicatiemiddel is, zie Figuur 4. De nieuwsbrief werd het vaakst gekozen als communicatiemiddel waardoor medewerkers geïnformeerd willen worden over de negen onderwerpen van communicatie binnen DIA (N = 173). Daarna werd de Standup het vaakst gekozen (N = 145). De pagina *Data, Innovatie en Analyse* werd in totaal 87 keer gekozen. De *Welkom bij DIA* pagina was het minst populair, deze werd 29 keer gekozen.

**Figuur 4.**

*Visuele weergave van de populariteit van de communicatiemiddelen.*



Hebben medewerkers van de afdeling DIA een voorkeur voor welke onderwerpen via welk communicatiemiddel worden gecommuniceerd? Voor welke onderwerpen van communicatie hebben zij geen voorkeur? Om dit te achterhalen heb ik chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. Hieruit blijkt dat medewerkers bepaalde voorkeuren hebben. Uit een chi-kwadraattoets blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers een voorkeur hebben op het gebied van onderwerpen die via de Data in Beweging nieuwsbrief worden gecommuniceerd,  $X^2(8, N = 173) = 17.873, p = .022$ .

Medewerkers lezen het liefst over evenementen, praktische informatie, nieuwe medewerkers en nieuws over afdeling brede zaken in de nieuwsbrief, zie Tabel 2.

**Tabel 2.**

*Aantal keer dat medewerkers de Data in Beweging nieuwsbrief kozen als communicatiemiddel waardoor over negen onderwerpen wordt gecommuniceerd.*

Onderwerpen van communicatie	DIB nieuwsbrief
Evenementen	32
Praktische informatie	24
Nieuwe medewerkers	23
Nieuws over afdeling brede zaken	21
Off-topic	19
Successen	15
NS nieuws	15
Informatie over afdeling brede zaken	12
Informatie over processen	12
Totaal	173

Na de nieuwsbrief kozen respondenten de Standup DIA het vaakst als communicatiemiddel waarmee zij over negen onderwerpen van communicatie op de hoogte gehouden willen worden. Uit een chi-kwadraattoets blijkt dat medewerkers een voorkeur hebben voor welke onderwerpen tijdens de Standup worden belicht,  $X^2 (8, N = 145) = 49.834, p < .001$ . Medewerkers ontvangen het liefst informatie over successen binnen de afdeling, nieuws over afdeling brede zaken en nieuwe medewerkers tijdens de Standup DIA, zie Tabel 3.

**Tabel 3.**

*Aantal keer dat medewerkers de Standup DIA kozen als communicatiemiddel waardoor over negen onderwerpen wordt gecommuniceerd.*

	Standup DIA
Onderwerpen van communicatie	
Successen	35
Nieuws over afdeling brede zaken	27
Nieuwe medewerkers	23
Informatie over afdeling brede zaken	15
Evenementen	12
Praktische informatie	10
Informatie over processen	9
Off-topic	9
NS nieuws	5
Totaal	145

De medewerkers van de afdeling DIA hebben ook een voorkeur voor de onderwerpen die op de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina worden gedeeld,  $X^2(8, N = 87) = 28.345, p < .001$ . Op deze pagina lezen medewerkers het liefst informatie over afdelingszaken, nieuws over NS en informatie over processen binnen de afdeling, zie Tabel 4.

**Tabel 4.**

*Aantal keer dat medewerkers de Data, Innovatie en Analyse iNSite pagina kozen als communicatiemiddel waardoor over negen onderwerpen wordt gecommuniceerd.*

	DIA iNSite
Onderwerpen van communicatie	
Informatie over afdeling brede zaken	20
NS nieuws	16
Informatie over processen	14
Praktische informatie	10
Nieuws over afdeling brede zaken	8
Evenementen	7
Off-topic	5
Successen	4
Nieuwe medewerkers	3
Totaal	87

Ook voor onderwerpen op de *Welkom bij DIA* pagina hadden medewerkers voorkeuren,  $X^2(3, N = 29) = 13.621, p = .003$ . Via deze pagina willen medewerkers het liefst geïnformeerd worden over processen binnen de afdeling en over afdeling brede zaken. De *Welkom bij DIA* pagina was het minst populaire communicatiemiddel. Voor vijf van de negen onderwerpen gaf geen enkele respondent de voorkeur aan de *Welkom bij DIA* SharePointsite als communicatiemiddel waarmee men geïnformeerd wordt.

**Tabel 5.**

*Aantal keer dat medewerkers de Welkom bij DIA pagina kozen als communicatiemiddel waardoor over negen onderwerpen wordt gecommuniceerd.*

Onderwerpen van communicatie	Welkom bij DIA
Informatie over processen	14
Informatie over afdeling brede zaken	10
Nieuwe medewerkers	3
Praktische informatie	2
Evenementen	0
Nieuws over afdelingszaken	0
Successen	0
Off-topic	0
NS nieuws	0
Totaal	29

Naast de vier communicatiemiddelen en ‘geen behoefte aan deze informatie’ hadden de respondenten twee andere antwoordopties: ‘geen voorkeur’, of ‘anders’. Ook voor deze antwoordopties ben ik nagegaan of de antwoorden van respondenten verschillen van een verdeling waarin zij geen voorkeur hebben. Dit blijkt zo te zijn. Voor NS nieuws, informatie over processen en evenementen geven respondenten de voorkeur aan andere communicatiemiddelen of antwoordopties dan zij nu konden kiezen,  $X^2(8, N = 67) = 26.090, p = .001$ . Respondenten geven aan geen voorkeur te hebben voor het communicatiemiddel waardoor gecommuniceerd wordt over off-topic zaken, praktische informatie en nieuws over NS,  $X^2(8, N = 59) = 19.864, p = .011$ . In Tabel 6 zie je per communicatie-onderwerp hoe vaak respondenten voor een van deze twee antwoordopties kozen.

**Tabel 6.**

*Aantal keer dat medewerkers per onderwerp aangaven via een ander communicatiemiddel geïnformeerd te willen worden of geen voorkeur hebben op het gebied van communicatiemiddelen.*

	Anders	Geen voorkeur
<b>Onderwerpen van communicatie</b>		
Informatie over processen	10	5
Informatie over afdeling brede zaken	3	4
Nieuwe medewerkers	4	5
Praktische informatie	9	9
Evenementen	7	5
Nieuws over afdelingszaken	4	3
Successen	5	4
Off-topic	6	16
NS nieuws	19	8
<b>Totaal</b>	<b>67</b>	<b>59</b>

Om inzicht te krijgen in welke voorkeuren respondenten hebben, konden zij hun keuzes toelichten in een open antwoordveld onder de matrixtabel. Een thema dat vaak terugkomt in de open antwoorden is het gebrek aan de mogelijkheid om meerdere antwoorden te kiezen in de matrixtabel. Zoals eerder toegelicht is dit geen optie in het programma Microsoft Forms. Daarnaast gaven veel respondenten toelichting op hun keuzes in de matrix tabel, bijvoorbeeld: “Zelf krijg ik de meeste informatie binnen via de DIA Standup, wat op mij ook iets minder formeel overkomt. Hier lijkt het me dus wel leuk om de positieve en leuke zaken te behandelen.”

De antwoordoptie ‘anders’ is 67 keer gekozen. Ik heb de antwoorden op de open vraag na de matrixtabel thematisch geanalyseerd om meer inzicht te krijgen in de voorkeuren van medewerkers wanneer zij ‘anders’ antwoordden. Vaak werd ‘e-mail’ genoemd als communicatiekanaal waardoor respondenten geïnformeerd wilden worden. Daarnaast gaven respondenten aan dat Microsoft Teams veel wordt gebruikt om te communiceren binnen het team en met andere teams binnen de afdeling. Vooral voor off-topic zaken werd Microsoft Teams als optie genoemd, door de mogelijkheid om bijvoorbeeld een Teams-borrel te organiseren. Ook de informele communicatie wordt benadrukt door sommige respondenten, bijvoorbeeld: “Het meeste nieuws heb ik al eerder via de "wandelgangen" (team, diverse Teams kanalen, gilde) gehoord maar een nieuwsbrief is goed om het zwart op wit te hebben.”

#### 4.2.1. Data in Beweging nieuwsbrief

Na deze algemene verkenning van de behoeften van medewerkers, zoom ik in op de vier communicatiemiddelen. Ik rapporteer hieronder eerst over de Data in Beweging nieuwsbrief. Het merendeel van de respondenten gaf aan de nieuwsbrief te ontvangen (N = 54). Respondenten die aangaven de nieuwsbrief niet te ontvangen werden doorgestuurd naar een volgend onderdeel van de vragenlijst en hebben de vragen over de vragenlijst dus niet beantwoord. Van de 54 respondenten ontvingen 24 respondenten ook andere nieuwsbrieven. De IT-nieuwsbrief werd het meest genoemd, andere nieuwsbrieven die respondenten ontvingen zijn de JongNS nieuwsbrief, NS algemeen, het Innovatie Portaal, Stations, TCC en Transportbesturing.

De nieuwsbrief komt op dit moment één keer per maand uit. Ik heb respondenten gevraagd of zij dit te vaak, te weinig of precies goed vinden. Het merendeel van de respondenten is tevreden met de frequentie waarin de nieuwsbrief op dit moment uitkomt, Tabel 7. Van de respondenten die aangaven het niet eens te zijn met de frequentie van de nieuwsbrief gaven zeven aan dat zij vinden dat de nieuwsbrief te weinig uitkomt. Uit de open antwoorden blijkt dat deze respondenten liever willen dat de nieuwsbrief twee keer per maand uitkomt. Drie respondenten geven aan dat zij vinden dat de nieuwsbrief te vaak uitkomt, zij verkiezen een tweemaandelijks nieuwsbrief boven een maandelijkse nieuwsbrief.

#### **Tabel 7**

*Tevredenheid over frequentie waarin de nieuwsbrief uitkomt, percentages tussen haakjes (N = 54).*

Frequentie	Aantal respondenten
Te vaak	3 (5.6)
Te weinig	7 (13)
Precies goed	44 (81.5)

Ik heb respondenten daarnaast gevraagd hoe vaak zij de nieuwsbrief lezen. Door een fout in de vragenlijst is deze vraag alleen weergegeven aan de 24 respondenten die aangaven naast de Data in Beweging nieuwsbrief ook een andere nieuwsbrief te ontvangen. Geen van de respondenten gaf aan de nieuwsbrief nooit te lezen. Uit Tabel 8 blijkt dat de meeste respondenten (bijna) alle nieuwsbrieven lezen (N = 19).



**Tabel 8**

*Frequentietabel over hoe vaak respondenten de nieuwsbrief lezen, percentages tussen haakjes (N = 24).*

Frequentie	Aantal respondenten
Ik lees iedere nieuwsbrief	8 (33.3)
Ik lees bijna alle nieuwsbrieven	11 (45.8)
Ik lees een enkele nieuwsbrief	5 (20.8)

#### 4.2.2. Standup DIA

Het tweede communicatiemiddel is de Standup DIA. Bijna alle respondenten gaven aan de Standup DIA weleens bezocht te hebben (N = 60). Van deze 60 respondenten gaf meer dan de helft (N = 37) aan de Standup iedere maand te bezoeken, een kleiner gedeelte van de respondenten (N= 17) bezoekt de Standup af en toe (zie Tabel 9).

**Tabel 9**

*Aantal keer per jaar dat respondenten de Standup bezoeken, percentages tussen haakjes (N = 60).*

Frequentie	Aantal respondenten
(Bijna) nooit, minder dan 3 keer per jaar	2 (3.3)
Niet vaak, 3 tot 6 keer per jaar	4 (6.7)
Af en toe, 6 tot 11 keer per jaar	17 (28.3)
Iedere maand	37 (61.7)

Daarnaast was ik ook benieuwd naar de mening van respondenten over de frequentie waarin de Standup plaatsvindt. Ik heb hen gevraagd of zij de frequentie waarin de Standup plaatsvindt, te vaak, te weinig of precies goed vinden. De stromen in de vragenlijst klopten niet, daardoor hebben niet alle respondenten deze stelling ingevuld. Uit Tabel 10 blijkt dat de meeste respondenten de frequentie van de Standup precies goed vinden (N = 18). Vijf respondenten gaven aan dat zij vinden dat de Standup te weinig plaatsvindt. Uit hun toelichtingen op dit antwoord blijkt dat zij behoefte hebben aan een tweewekelijkse Standup. Eén respondent gaf aan dat de Standup te vaak plaatsvindt, deze persoon heeft behoefte aan een Standup die iedere zes weken plaatsvindt.

**Tabel 10**

*Tevredenheid over frequentie van de Standup DIA, percentages tussen haakjes (N = 24).*

Frequentie	Aantal respondenten
Te vaak	1 (1.5)
Te weinig	5 (7.4)
Precies goed	(81.5)

#### 4.2.3. *Welkom bij DIA*

Het derde communicatiemiddel is de *Welkom bij DIA* pagina. Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan deze site te kennen (N = 31). Uit Tabel 11 blijkt dat de meeste respondenten de pagina minder vaak dan één keer per maand, of minder, bezoeken (N = 23). Zij geven hiervoor als reden dat zij er geen behoefte aan hebben (N = 4) of dat de pagina geen nieuwe informatie voor hen bevat (N = 3). Andere redenen die in een open antwoord werden gegeven zijn dat de pagina onoverzichtelijk is, of dat zij niet weten of er relevante informatie voor hen opstaat.

**Tabel 11**

*Aantal keer (per maand of week) dat respondenten de Welkom bij DIA pagina bezoeken, percentages tussen haakjes (N = 31).*

Frequentie	Aantal respondenten
Zelden tot nooit	10 (32.3)
Minder vaak dan 1x per maand	13 (41.9)
Ongeveer 1x per maand	4 (12.9)
1x in de twee weken	1 (3.2)
Vaker dan 1x per week	3 (9.7)

#### 4.2.4. *Data, Innovatie en Analyse*

Het vierde communicatiemiddel is de *Data, Innovatie en Analyse* pagina. Minder dan de helft van de respondenten gaf aan deze pagina te kennen (N = 23). Uit Tabel 12 blijkt dat zes respondenten de pagina zelden tot nooit bezoeken. Zij geven hiervoor als reden dat zij daar geen behoefte aan hebben (N = 3), of dat de pagina geen nieuwe informatie voor hen bevat (N = 1). Twee respondenten gaven een andere reden, namelijk dat zij niet weten wat ze eruit kunnen halen of dat de pagina slecht te vinden is en niet alle informatie direct toegankelijk is.

**Tabel 12**

*Aantal keer (per maand of week) dat respondenten de Data, Innovatie en Analyse iNSite pagina bezoeken, percentages tussen haakjes (N = 23).*

Frequentie	Aantal respondenten
Zelden tot nooit	6 (26.1)
Minder vaak dan 1x per maand	5 (21.7)
Ongeveer 1x per maand	4 (17.4)
1x in de twee weken	6 (26.1)
Vaker dan 1x per week	2 (8.7)

### 4.3. Tevredenheid over communicatie binnen DIA

Ik wilde weten hoe tevreden medewerkers van DIA zijn over de huidige interne communicatie binnen de afdeling. Daarom heb ik hen vijf stellingen voorgelegd over het communicatieklimaat binnen DIA. Respondenten konden op een schaal van 1 tot 5 aangeven in hoeverre zij tevreden waren over de onderwerpen in de stellingen. De vijf stellingen meten hetzelfde construct ( $\alpha = .83$ ). Daarom heb ik de stellingen samengevoegd tot een nieuwe variabele: de tevredenheid met de communicatie in het algemeen. De gemiddelde score op deze variabele is 3.34, 95% CI [3.17, 3.51]. Een score van 3 op deze schaal had het label ‘neutraal’. Om te toetsen of de gemiddelde score afwijkt van een neutrale score, heb ik een one-sample t-test uitgevoerd. Daaruit blijkt dat de gemiddelde score op deze variabele afwijkt van een neutrale score,  $t(63) = 4.00, p < .001$ .

Ik heb ook de tevredenheid over de verschillende communicatiemiddelen gemeten. Per communicatiemiddel legde ik stellingen over de kwaliteit van de communicatiemiddelen voor aan respondenten. Respondenten gaven op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre zij het eens waren met de stellingen. De tevredenheid per communicatiemiddel werd gemeten aan de hand van vier stellingen. De Cronbach’s alpha van deze items was hoog voor alle communicatiemiddelen (nieuwsbrief:  $\alpha = .79$ , Standup DIA:  $\alpha = .85$ , *Welkom bij DIA*:  $\alpha = .95$  en *Data, Innovatie en Analyse*:  $\alpha = .91$ ). Daarom heb ik voor ieder communicatiemiddel de items samengevoegd tot de variabele ‘tevredenheid over communicatiemiddel’.

In Tabel 13 zijn de gemiddelde scores voor de vier communicatiemiddelen weergegeven. De gemiddelde scores voor de stellingen die tevredenheid meten waren het hoogst voor de nieuwsbrief ( $M = 3.60$ , 95% CI [3.44, 3.76]) en de Standup DIA ( $M = 3.55$ , 95% CI [3.37, 3.72]). Daarna is de gemiddelde score voor de *Welkom bij DIA* pagina het hoogst ( $M = 3.38$ , 95% CI [3.06, 3.69]). De gemiddelde score voor de *Data, Innovatie en Analyse* pagina was het laagst ( $M = 3.22$ , 95% CI [2.89, 3.54]).

**Tabel 13**

*Gemiddelde score voor tevredenheid per communicatiemiddel en 95% Confidence Interval.*

	Tevredenheid	95% CI
Communicatiemiddelen		
Data in Beweging nieuwsbrief	3.60	[3.44, 3.76]
Standup DIA	3.55	[3.37, 3.72]
Welkom bij DIA	3.38	[3.06, 3.69]
Data, Innovatie & Analyse	3.22	[2.89, 3.54]

Om te toetsen of bovenstaande gemiddelde scores voor tevredenheid afwijken van een neutrale score heb ik opnieuw one-sample t-testen uitgevoerd. De gemiddelde score voor tevredenheid voor de nieuwsbrief ( $M = 3.60$ ) blijkt af te wijken van een neutrale score,  $t(53) = 7.55, p < .001$ . Hetzelfde geldt voor de gemiddelde score voor de Standup DIA ( $M = 3.55$ ),  $t(59) = 6.14, p < .001$  en de *Welkom bij DIA* pagina ( $M = 3.38$ ),  $t(30) = 2.45, p = .020$ . De gemiddelde score voor tevredenheid van de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina ( $M = 3.22$ ) blijkt niet af te wijken van een neutrale score,  $t(22), 1.40, p = .177$ .

#### 4.4. Deelconclusie en vooruitblik

In deze deelstudie stond het perspectief van de medewerkers van DIA centraal. Respondenten hadden het vaakst een voorkeur voor de nieuwsbrief als communicatiemiddel waarmee over negen onderwerpen van communicatie werd gecommuniceerd. Respondenten hebben verder een voorkeur voor welke onderwerpen gecommuniceerd worden via de verschillende communicatiemiddelen.

Verder heb ik gekeken naar de frequentie waarin de communicatiemiddelen gelezen of bezocht worden. Het is duidelijk dat de twee intranetpagina's het minst bezocht worden, de meest voorkomende reden hiervoor is dat men geen behoefte heeft aan de informatie die op deze pagina's staat. De Standup DIA wordt daarentegen wel veel bezocht, ook de nieuwsbrief is goed bekend onder de respondenten.

De respondenten zijn tevreden over de interne communicatie van de afdeling DIA. Toegespitst op de vier communicatiemiddelen zien we dat respondenten het meest tevreden zijn over de nieuwsbrief en de Standup DIA. Respondenten zijn iets minder tevreden over de *Welkom bij DIA* SharePointsite. Over de kwaliteit van de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina hebben respondenten een neutrale mening.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op de doelen van de interne communicatie. In deelstudie 3 toets ik of de doelen die het communicatieteam voor ogen heeft herkend worden door medewerkers van de afdeling en of onderdelen van de nieuwsbrief de doelen ondersteunen.

## 5. Deelstudie 3: In hoeverre worden de doelen bereikt?

Om te meten in hoeverre de doelen van de interne communicatie bereikt worden door de huidige interne communicatie, heb ik de respondenten stellingen voorgelegd. Voor de doelen van de nieuwsbrief heb ik daarnaast een functionele analyse uitgevoerd. Ik rapporteer hier eerst de resultaten uit de vragenlijst, waarna ik doorga naar de functionele analyse.

### 5.1. Doelen van alle communicatiemiddelen

Uit het interview met het communicatieteam bleken de doelen die het team wil bereiken met de interne communicatie. Sommige doelen gelden voor de communicatie in het algemeen, andere doelen zijn specifiek voor een van de communicatiemiddelen. Om te toetsen of deze doelen bereikt worden, heb ik stellingen in de vragenlijst aan medewerkers van de afdeling voorgelegd.

#### 5.1.1. Operationalisering in de vragenlijst

De doelen van de interne communicatie zijn door het communicatieteam geformuleerd tijdens het interview. Ik heb de doelen geherformuleerd naar stellingen. Een doel van de nieuwsbrief was bijvoorbeeld om medewerkers te verbinden met de afdeling. In mijn vragenlijst heb ik daar de volgende stelling over opgenomen: *Door de nieuwsbrief voel ik mij verbonden met de afdeling*. Ik heb de doelen van de communicatie in het algemeen en van de vier communicatiemiddelen op deze manier als stellingen opgenomen in mijn vragenlijst. Respondenten gaven per stelling aan in hoeverre zij het daarmee eens waren, op een vijfpuntsschaal. Hierbij is 1 'helemaal niet eens' en 5 'helemaal eens'. Het aantal stellingen verschilt per communicatiemiddel, omdat het communicatieteam niet evenveel doelen formuleerde bij ieder communicatiemiddel.

#### 5.1.2. Resultaten voor alle communicatiemiddelen

Uit Tabel 14 blijkt dat respondenten het het meest eens waren met de stellingen dat zij zich door de interne communicatie verbonden voelen met de afdeling ( $M = 3.33$ , 95% CI [3.09, 3.57]) en dat zij zich geïnformeerd voelen over afdeling gerelateerde zaken ( $M = 3.31$ , 95% CI [3.10, 3.52]). Optie 3 had op de vijfpuntsschaal het label 'neutraal'. Om te toetsen of deze gemiddelde scores verschillen van een neutrale score heb ik een one sample t-test uitgevoerd.

Uit deze toets blijkt dat de gemiddelde scores op de twee stellingen die het hoogst scoren, verschillen van een neutrale score. Dit geldt voor de stelling dat men zich door de communicatie binnen DIA verbonden voelt met de afdeling ( $t(63) = 2.733$ ,  $p = .008$ ) en de stelling dat men zich door de communicatie binnen DIA geïnformeerd voelt over afdeling

gerelateerde zaken ( $t(63) = 3.000, p = .004$ ). De gemiddelde scores op de andere stellingen verschillen niet van een neutrale score.

**Tabel 14**

*Gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de interne communicatie in het algemeen, 95% CI tussen haakjes ( $N = 64$ ). Dikgedrukte waarden verschillen van een neutrale score.*

Doel	Gemiddelde scores	<i>t</i>	<i>p</i>
Verbondenheid met afdeling	<b>3.33</b> [3.09, 3.57]	2.73	.008
Informeren over afdeling gerelateerde zaken	<b>3.31</b> [3.10, 3.52]	3.00	.004
Verbondenheid met collega's	3.23 [3.00, 3.47]	1.96	.054
Motiveren voor eigen werkzaamheden	3.13 [2.90, 3.35]	1.11	.271
Activeren om mee te doen aan activiteiten	3.09 [2.88, 3.31]	0.88	.381

Hieronder rapporteer ik de resultaten voor de stellingen over de doelen per communicatiemiddel. Ik begin met de Data in Beweging nieuwsbrief. Uit Tabel 15 blijkt dat respondenten het het meest eens waren met de stelling dat zij zich geïnformeerd voelen over actuele ontwikkelingen binnen de afdeling ( $M = 3.59, 95\% \text{ CI } [3.38, 3.81]$ ). Respondenten zijn het iets minder eens met de stellingen dat de nieuwsbrief hen activeert om mee te doen aan activiteiten vanuit de afdeling ( $M = 3.26, 95\% \text{ CI } [3.05, 3.47]$ ) en dat zij zich door de nieuwsbrief verbonden voelen met de afdeling ( $M = 3.20, 95\% \text{ CI } [2.98, 3.43]$ ). Respondenten zijn het het minst eens met de stellingen dat zij zich door de nieuwsbrief verbonden voelen met collega's ( $M = 2.98, 95\% \text{ CI } [2.75, 3.21]$ ) en dat de nieuwsbrief hen inspireert ( $M = 2.87, 95\% \text{ CI } [2.66, 3.08]$ ). Om te toetsen of deze gemiddelde scores verschillen van een neutrale score, heb ik opnieuw een 'one-sample' t-toets uitgevoerd. Dit blijkt voor twee stellingen zo te zijn, namelijk dat de nieuwsbrief informeert en activeert (Tabel 15).

**Tabel 15**

*Gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de nieuwsbrief, 95% CI tussen haakjes ( $N = 54$ ). Dikgedrukte waarden verschillen van een neutrale score.*

Doelen nieuwsbrief	Gemiddelde scores	<i>t</i>	<i>p</i>
Informeren over actuele ontwikkelingen	<b>3.59</b> [3.38, 3.81]	5.52	< .001
Activeren	<b>3.26</b> [3.05, 3.47]	2.52	.015
Verbondenheid met de afdeling	3.20 [2.98, 3.43]	1.80	.212
Verbondenheid met collega's	2.98 [2.75, 3.21]	-0.16	.871
Inspireren	2.87 [2.66, 3.08]	-1.26	.212

Voor de Standup DIA geldt dat respondenten het het meest eens zijn met de stelling dat zij zich door de standup geïnformeerd voelen over actuele ontwikkelingen binnen de afdeling ( $M = 3.78$ , 95% CI [3.60, 3.96]). Daarna zijn zij het het meest eens met de stellingen dat zij zich door de standup verbonden voelen met de afdeling ( $M = 3.65$ , 95% CI [3.41, 3.89]) en collega's ( $M = 3.53$ , 95% CI [3.30, 3.77]). Respondenten zijn het het minst eens met de stelling dat de Standup DIA hen inspireert ( $M = 3.15$ , 95% CI [2.91, 3.39]). Uit een one-sample t-test blijkt dat alleen de gemiddelde score voor de stelling dat de Standup DIA inspireert niet afwijkt van een neutrale score (Tabel 16).

**Tabel 16**

*Gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de Standup DIA, 95% CI tussen haakjes (N = 60). Dikgedrukte waarden verschillen van een neutrale score.*

Doelen Standup	Gemiddelde scores	<i>t</i>	<i>p</i>
Informereren over actuele ontwikkelingen	<b>3.78</b> [3.60, 3.96]	8.78	< .001
Verbondenheid met de afdeling	<b>3.65</b> [3.41, 3.89]	5.49	< .001
Verbondenheid met collega's	<b>3.53</b> [3.30, 3.77]	4.45	<.001
Inspireren	3.15 [2.91, 3.39]	1.24	.219

Door de duidelijk afgebakende doelgroep van de *Welkom bij DIA* pagina (nieuwe medewerkers) formuleerde het communicatieteam twee doelen voor deze site: informeren over processen binnen de afdeling en nieuwe medewerkers wegwijs maken binnen de afdeling. Respondenten zijn het het meest met de stelling dat de *Welkom bij DIA* pagina nieuwe medewerkers wegwijs maakt binnen de afdeling ( $M = 3.48$ , 95% CI [3.07, 3.90]) en in mindere mate met de stelling dat zij zich door de pagina geïnformeerd voelen over processen binnen de afdeling ( $M = 3.26$ , 95% CI [2.90, 3.61]). Ik heb ook voor deze stellingen getoetst of de gemiddelde scores verschillen van een neutrale score, dit blijkt alleen zo te zijn voor de gemiddelde score op de stelling dat de pagina nieuwe medewerkers wegwijs maakt (Tabel 17).

**Tabel 17**

*Gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de Welkom bij DIA pagina, 95% CI tussen haakjes (N = 31). Dikgedrukte waarden verschillen van een neutrale score.*

Doelen Welkom bij DIA-site	Gemiddelde scores	<i>t</i>	<i>p</i>
Medewerkers wegwijs maken	<b>3.48</b> [3.07, 3.90]	2.40	.023
Informereren over processen	3.26 [2.90, 3.61]	1.49	.147

De *Data, Innovatie en Analyse* pagina heeft volgens het communicatieteam drie doelen. Om te meten in hoeverre deze doelen bereikt worden heb ik respondenten drie stellingen voorgelegd. Respondenten waren het meest eens met de stellingen dat de pagina de zichtbaarheid van de afdeling vergroot ( $M = 3.13$ , 95% CI [2.80, 3.46]) en dat zij zich door de pagina geïnformeerd voelen over het doel en de opzet van de afdeling ( $M = 3.13$ , 95% CI [2.75, 3.51]). Met de stelling dat zij de pagina als een startpunt gebruiken wanneer zij informatie zoeken over de afdeling waren respondenten het in mindere mate eens ( $M = 2.83$ , 95% CI [2.38, 3.27]). De gemiddelde scores van geen van deze stellingen blijkt te verschillen van een neutrale score (Tabel 18).

**Tabel 19**

*Gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de Data, Innovatie & Analyse pagina, 95% CI tussen haakjes (N = 23).*

Doelen Data, Innovatie & Analyse	Gemiddelde scores	<i>t</i>	<i>p</i>
Vergroot zichtbaarheid afdeling	3.13 [2.80, 3.46]	0.83	.418
Informereren over doel en opzet	3.13 [2.75, 3.51]	0.72	.479
Startpunt voor informatie zoektocht	2.83 [2.38, 3.27]	-0.81	.426



## 5.2. Functionele analyse van de nieuwsbrief

Aan de hand van een functionele analyse heb ik de doelen van de nieuwsbrief, en in hoeverre die bereikt worden, nader geanalyseerd.

### 5.2.1. Methode

Met een functionele analyse bepaal ik de doelen van de nieuwsbrief en in hoeverre deze ondersteund worden door de verschillende onderdelen van de nieuwsbrief. De taalhandelingstheorie is een belangrijk fundament van de functionele analyse (Karreman & van Enschoot, 2013). Volgens deze theorie wordt met iedere taaluiting een handeling verricht. Als iemand zegt: 'Mag het raam dicht?', dan doet diegene een verzoek. Andere voorbeelden van taalhandelingen zijn feliciteren ('Gefeliciteerd met je verjaardag!'), of verontschuldigen ('Sorry voor mijn botte opmerking.'). Daarnaast bekijkt een functionele analyse de kwaliteit van een tekst. Hierbij staat de functie van een tekst centraal. De kwaliteit van de tekst hangt af van in hoeverre de functie wordt behaald. Door de doelen van een tekst te bepalen en te analyseren in hoeverre deze doelen ondersteund worden door tekstonderdelen, kan ingeschat worden hoe waarschijnlijk het is dat de doelen behaald worden.

Ik voer de functionele analyse van de nieuwsbrief uit volgens de stappen die Karreman en van Enschoot (2013) in hun boek *Tekstanalyse* beschrijven. Het startpunt van een functionele analyse is het bepalen van de context waarin de tekst een rol speelt. Dit houdt in dat ik bepaal wat het onderwerp, de zender en de doelgroep van de tekst zijn en wat de organisatiedoelen van de zender zijn. Daarna bepaal ik de doelen van de nieuwsbrief. Vaak zijn teksten multifunctioneel en hebben ze verschillende communicatieve doelen. Aan de hand hiervan kan ik een communicatief doelenschema opstellen. In een doelenschema wordt de hiërarchie van de verschillende doelen van een tekst beschreven. De doelen van een tekst zijn met elkaar verbonden. De doelen boven in het schema worden ondersteund door de doelen lager in het schema (Karreman & van Enschoot, 2013).

Ik heb de verschillende tekstelementen van drie edities van de nieuwsbrief geanalyseerd en bepaald welk doel zij nastreven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen communicatieve doelen en consecutieve doelen. Consecutieve doelen zijn erop gericht het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden. Een consecutief doel is bijvoorbeeld: de doelgroep koopt de nieuwste uitgave van het apparaat. Als een tekst goed in elkaar zit, volgt het consecutieve doel uiteindelijk uit het communicatieve doel dat bovenaan in het doelenschema staat, bijvoorbeeld: de doelgroep is van plan om de nieuwste uitgave van het apparaat te kopen. Bij deze doelstelling hoort het communicatieve doel *activeren*.

Als laatste stap koppel ik de communicatieve doelen aan de teksthandelingen. Ik bepaal op welke manier de schrijver van een tekst heeft geprobeerd de communicatieve doelen te bereiken. Hiervoor bepaal ik eerst welke teksthandelingen worden verricht in de verschillende

tekstonderdelen. Daarna bepaal ik in hoeverre die teksthandelingen de communicatieve doelen ondersteunen. Hieruit volgt een advies met meerdere verbeter suggesties voor de tekst.

Voor deze functionele analyse heb ik drie edities van de nieuwsbrief gekozen die verstuurd zijn in de afgelopen twee jaar. De eerste nieuwsbrief die ik analyseer is verstuurd op 10 november 2020. De tweede is verstuurd op 29 april 2021 en de derde op 14 oktober 2021. Het onderwerp van de nieuwsbrief speelde geen rol in mijn keuze.

### 5.2.2. Fase 1: analyse van context

De nieuwsbrief verschijnt maandelijks en wordt verzonden door de afdeling DIA. De nieuwsbrief heeft ongeveer 500 abonnees. Het algemene onderwerp van nieuwsbrief is data binnen NS. Echter, de artikelen in de nieuwsbrieven hebben verschillende onderwerpen. Sommige nieuwsbrieven hebben wel een overkoepelend thema, zoals een onderdeel van de afdeling, maar de losse artikelen belichten daar verschillende kanten van.

De doelgroep van de nieuwsbrief blijkt uit een zin in de eerste editie van de nieuwsbrief: “Deze Data in Beweging nieuwsbrief is voor en door datamensen van NS.” Hiermee worden dus niet alleen medewerkers van de afdeling DIA bedoeld. Ook medewerkers buiten de afdeling die geïnteresseerd zijn in nieuws over innovatieve ontwikkelingen en data binnen NS, behoren tot de doelgroep van de nieuwsbrief. Het organisatiedoel is het doel dat de zender uiteindelijk wil bereiken met de tekst. Het uiteindelijke doel van de afdeling DIA is om waarde voor NS te genereren door informatie uit externe en interne databronnen te halen (NS Groep, z.d.)<sup>1</sup>. Uiteindelijk wordt de informatie uit databronnen door medewerkers binnen heel NS gebruikt om de dienstverlening van NS te verbeteren.

### 5.2.3. Fase 2: bepalen van doelen

De tweede stap is bepalen welke doelen het communicatieteam wil bereiken met de nieuwsbrief. Uit het interview met het communicatieteam blijkt dat het hoofddoel van de nieuwsbrief is om verbinding te creëren. Hierbij gaat het om verbinding met de afdeling en met collega's. Medewerkers die zich verbonden voelen met elkaar en met de afdeling, zijn betrokken met de doelen van het bedrijf. Betrokkenheid is geassocieerd met betere resultaten (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009). Na het interview met het communicatieteam heb ik hen om een toelichting gevraagd over het doel ‘verbinding creëren’. Blijkbaar vindt het communicatieteam ook dat betrokken medewerkers zorgen voor betere resultaten. Het consecutieve doel van de nieuwsbrief is dus: de doelgroep is betrokken bij de afdeling.

Aan de hand van een doelenschema heb ik in kaart gebracht welke communicatieve doelen bovenstaand consecutief doel ondersteunen. De verbinding wordt langs twee wegen gecreëerd.

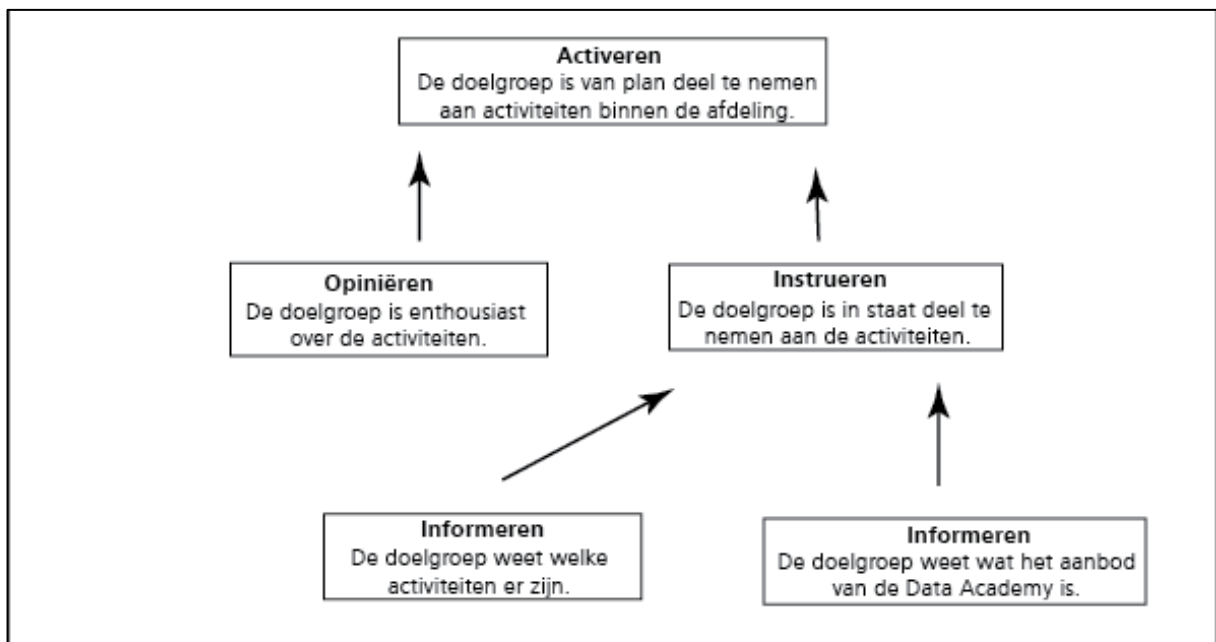
---

<sup>1</sup> Bron afkomstig van het intranet van NS (niet publiekelijk toegankelijk).

Verbinding wordt ten eerste gecreëerd door de activiteiten binnen de afdeling. Een belangrijk doel van de nieuwsbrief is dat medewerkers deel nemen aan de activiteiten die worden georganiseerd. Hierbij hoort het communicatieve doel *activeren*: de doelgroep is van plan deel te nemen aan activiteiten binnen de afdeling. Dit communicatieve doel en de relaties tussen de doelen die hieraan ten grondslag liggen worden hieronder weergegeven in een doelenschema, zie Figuur 5.

### **Figuur 5**

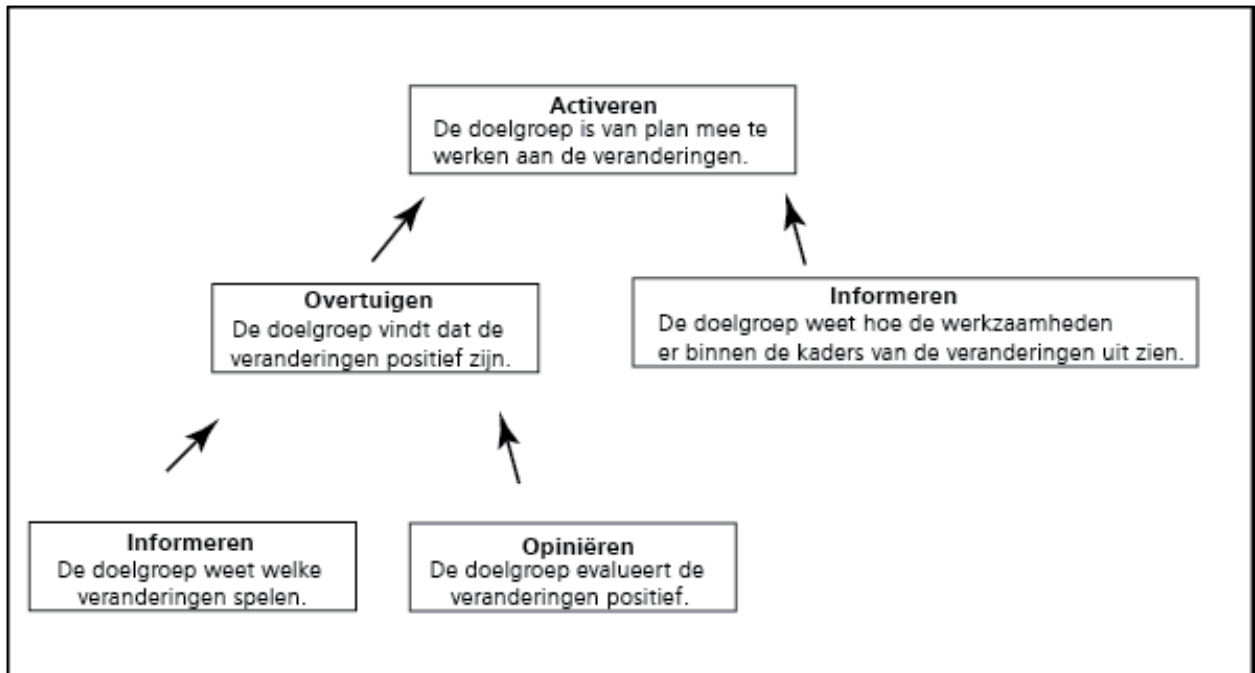
*Communicatief doelenschema voor het doel: 'De doelgroep is van plan deel te nemen aan activiteiten binnen de afdeling.'*



Daarnaast spelen er binnen de afdeling DIA veranderingen die onderdeel zijn van een bredere transformatie binnen NS. De nieuwsbrief is volgens het communicatieteam een belangrijk communicatiemiddel om ervoor te zorgen dat medewerkers, ondanks deze veranderingen, in verbinding blijven met de afdeling en collega's. Hierbij hoort opnieuw een *activerend* communicatief doel: de doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen. Dit communicatieve doel en de doelen die hieraan ten grondslag liggen, worden hieronder weergegeven in een doelenschema, zie Figuur 6.

## Figuur 6

Communicatief doelenschema voor het doel: 'De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.'



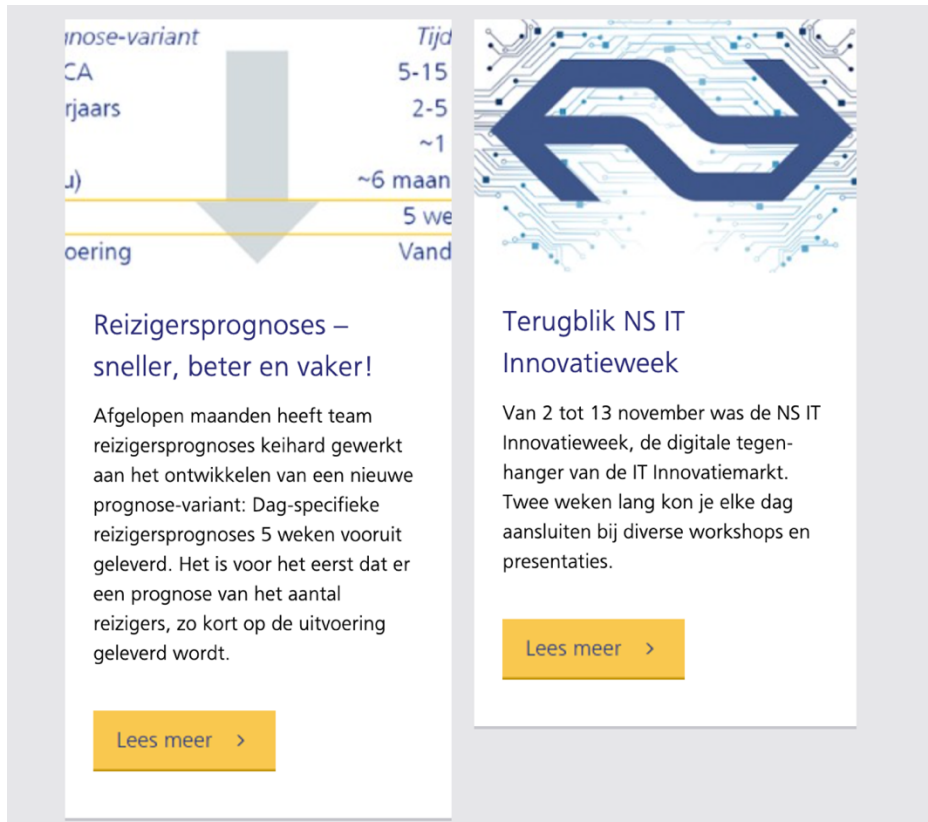
### 5.2.4. Fase 3: analyseren van teksthandelingen

De volgende stap is bepalen in hoeverre de onderdelen van de nieuwsbrief de doelen ondersteunen. De verschillende tekstonderdelen van de nieuwsbrief zijn duidelijk afgebakend. Ieder artikel heeft een titel, afbeelding en inleiding, waarna je het volledige artikel kunt lezen door te klikken op 'Lees meer', zie Figuur 7. Om inzicht te krijgen in de mate waarin de verschillende tekstonderdelen van een nieuwsbrief de doelen ondersteunen, analyseer ik de teksthandelingen per onderdeel.

Een teksthandeling is een tekstonderdeel met een bepaalde illocutionaire strekking. Een illocutionaire strekking is "...de handeling die de zender uitvoert door middel van dat tekstonderdeel." (Karreman, & van Enscht, 2013, p.26). Voorbeelden hiervan zijn: iets *mededelen*, iets *beschrijven*, iemand *feliciteren* etc.

## Figuur 7

Screenshot van een gedeelte van de nieuwsbrief van 10 november 2020.



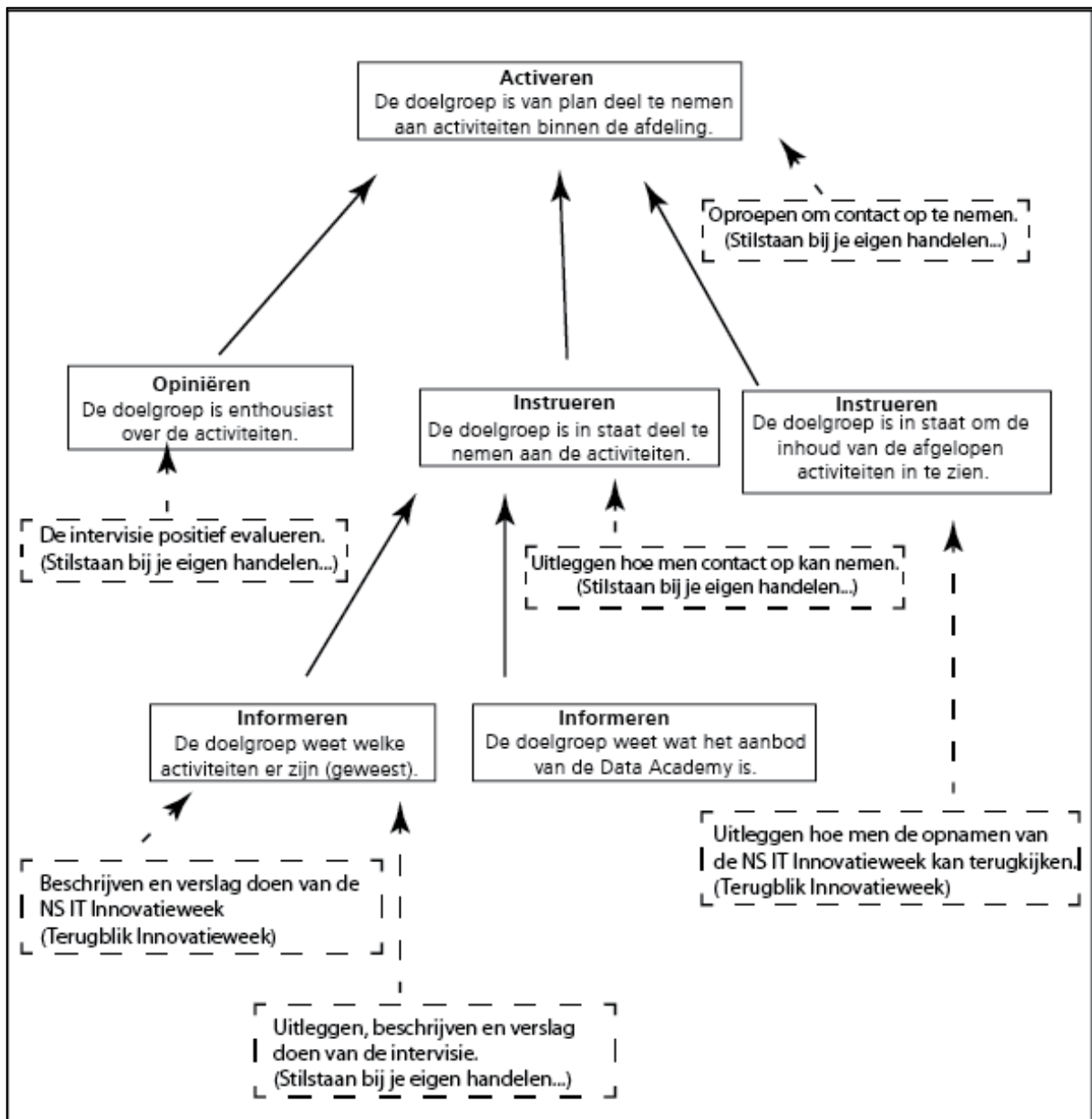
### Editie 1: 10 november 2020

Ik heb de tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief, welke is verzonden op 10 november 2020, geanalyseerd. Deze editie van de nieuwsbrief heeft acht tekstonderdelen. Per tekstonderdeel heb ik bekeken welke teksthandelingen en communicatieve doelen deze bevat. Een voorbeeld: *Terugblik NS IT Innovatieweek*, dit artikel gaat over een afgelopen evenement. In de eerste alinea wordt het evenement *beschreven*. Daarna wordt in het eerste deel van de tweede alinea *verslag gedaan* van hoe het evenement is verlopen. Deze teksthandelingen horen bij het communicatieve doel *informereren*. In het tweede deel van deze alinea wordt *uitgelegd* hoe men de opnamen van de prestaties kan terugkijken. Deze teksthandeling ondersteunt een *instructief* doel. In Bijlage 5 vind je de volledige analyse van alle acht tekstonderdelen van deze editie van de nieuwsbrief.

Hieronder illustreer ik per doelenschema hoe de tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief de doelen ondersteunen. Ik begin met het doelenschema voor het doel: 'De doelgroep is van plan deel te nemen aan activiteiten binnen de afdeling.', zie Figuur 8.

## Figuur 8

Eerste communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (10 november 2020).

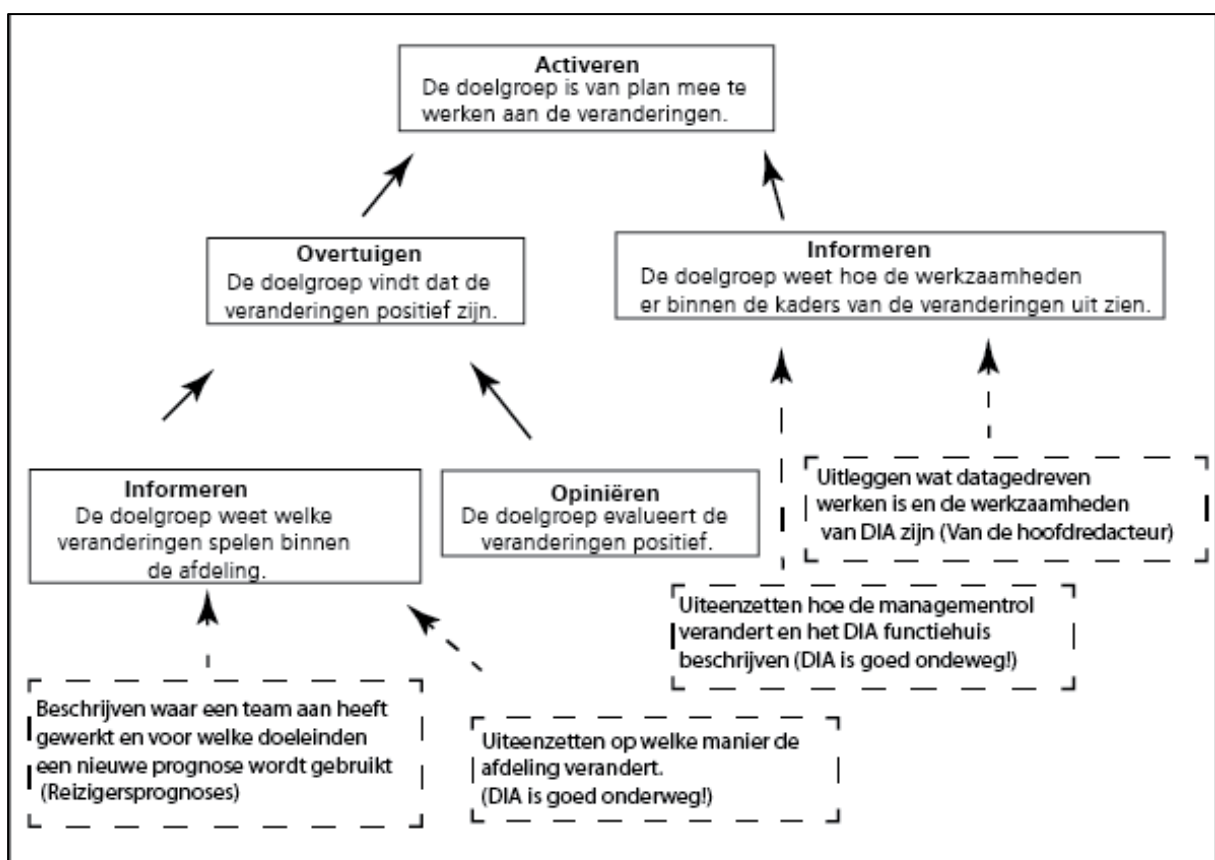


Zoals je kunt zien in bovenstaand doelenschema worden bijna alle communicatieve doelen ondersteund door tekstonderdelen in de eerste editie van de nieuwsbrief. Het enige doel dat niet ondersteund wordt door een tekstonderdeel is het informerende doel: 'De doelgroep weet wat het aanbod van de Data Academy is.' Uit mijn analyse van de tekstonderdelen kwam een nieuw instruerend doel naar voren: 'De doelgroep is in staat om de inhoud van de afgelopen activiteiten in te zien.'

Naast dit activerende doel om deel te nemen aan de activiteiten binnen de afdeling, heb ik een ander activerend doel geformuleerd: ‘De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.’ In onderstaand doelenschema illustreer ik hoe de tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief de doelen ondersteunen (Figuur 9). Uit dit doelenschema blijkt dat de tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief alleen informerende doelen ondersteunen in onderstaand doelenschema.

**Figuur 9**

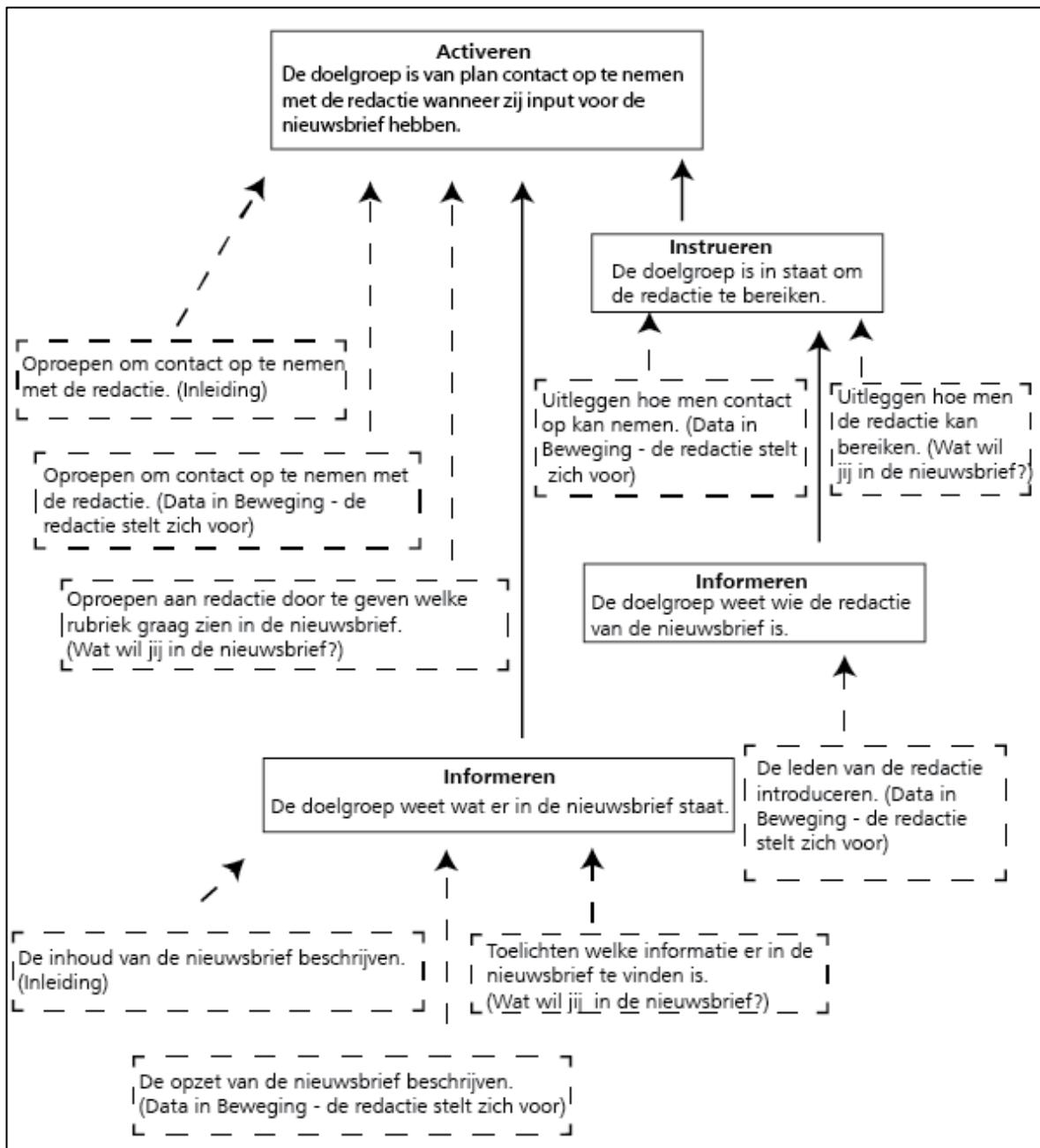
*Tweede communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (10 november 2020).*



Uit mijn analyse van de eerste editie van de nieuwsbrief komt een activerend doel naar voren dat ik in eerste instantie niet had geformuleerd: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben.’ In Figuur 10 heb ik het doelenschema met bijbehorende tekstonderdelen voor dit doel opgenomen. Zoals je kunt zien in onderstaand doelenschema worden alle doelen ondersteund door teksthandelingen in de tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief. Het activerende doel boven in het schema wordt zelfs ondersteund door drie tekstonderdelen.

**Figuur 10**

*Derde communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de eerste editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (10 november 2020).*



**Editie 2: 29 april 2021**

De tweede editie van de nieuwsbrief die ik analyseer werd verzonden op 29 april 2021. Deze editie van de nieuwsbrief heeft zeven tekstonderdelen. Eén artikel in deze editie van de nieuwsbrief is geschreven door Team DKP. Tot voor kort had dit team een vaste rubriek in de nieuwsbrief. Ik heb ervoor gekozen het artikel van dit team niet mee te nemen in deze functionele analyse. Dit heeft twee redenen: het onderwerp van de artikelen in de rubriek ‘Team DKP’ hebben heel specifieke, op zichzelf staande, onderwerpen, namelijk: privacy en

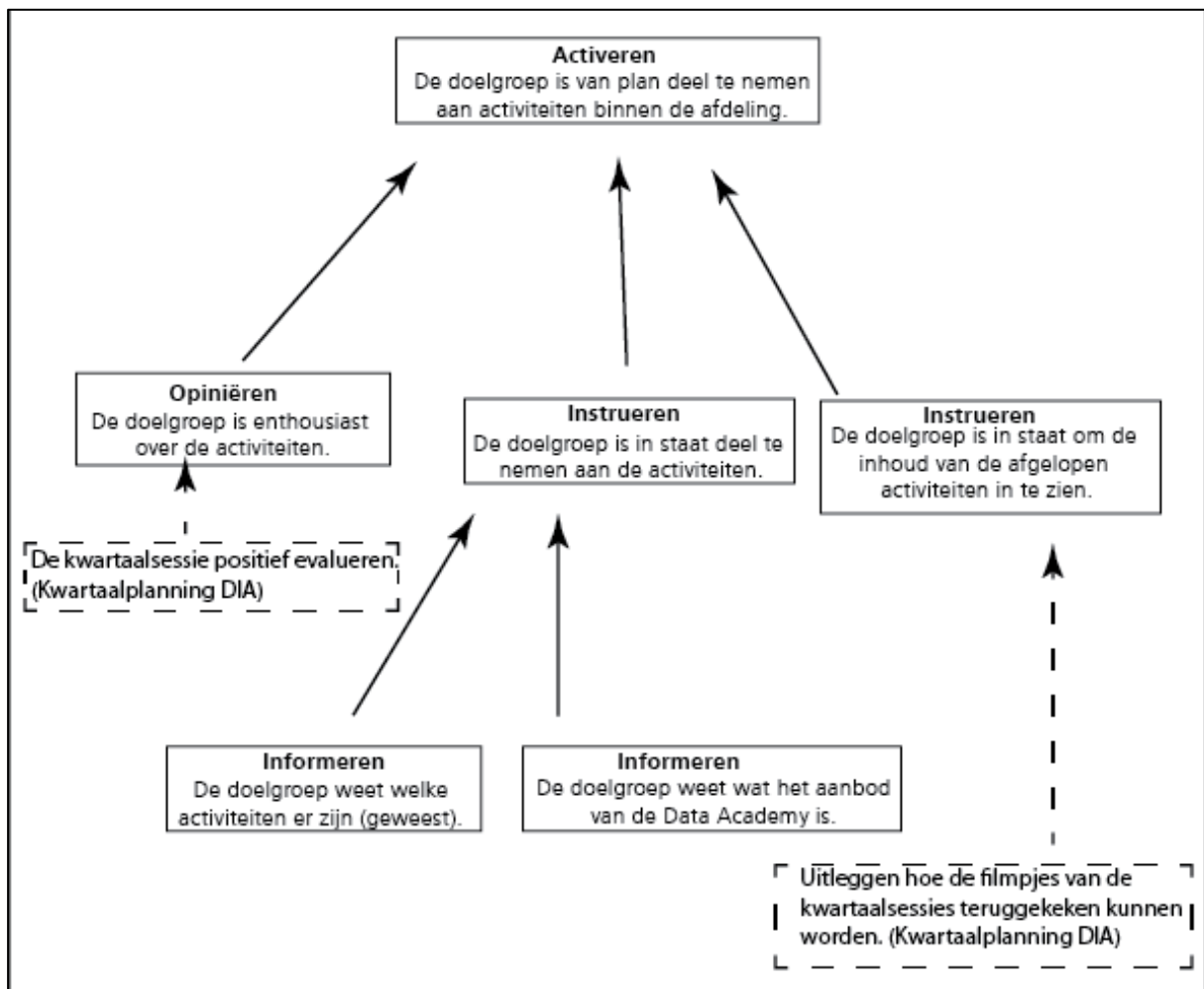


security. Daarnaast bestaat dit team niet meer en zullen de volgende edities van de nieuwsbrief ook geen artikelen vanuit dit team meer ontvangen. Daarom heb ik de overige zes tekstonderdelen uit deze editie van de nieuwsbrief geanalyseerd.

De volledige analyse van deze zes tekstonderdelen is te vinden in Bijlage 6. Ook in deze editie van de nieuwsbrief komen activiteiten binnen de afdeling aan bod. In Figuur 11 wordt het eerste doelenschema met de bijbehorende teksthandelingen van deze editie van de nieuwsbrief weergegeven. Hieruit blijkt dat in deze editie van de nieuwsbrief enkel twee teksthandelingen een doel ondersteunen.

**Figuur 11**

*Eerste communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de tweede editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (29 april 2021).*

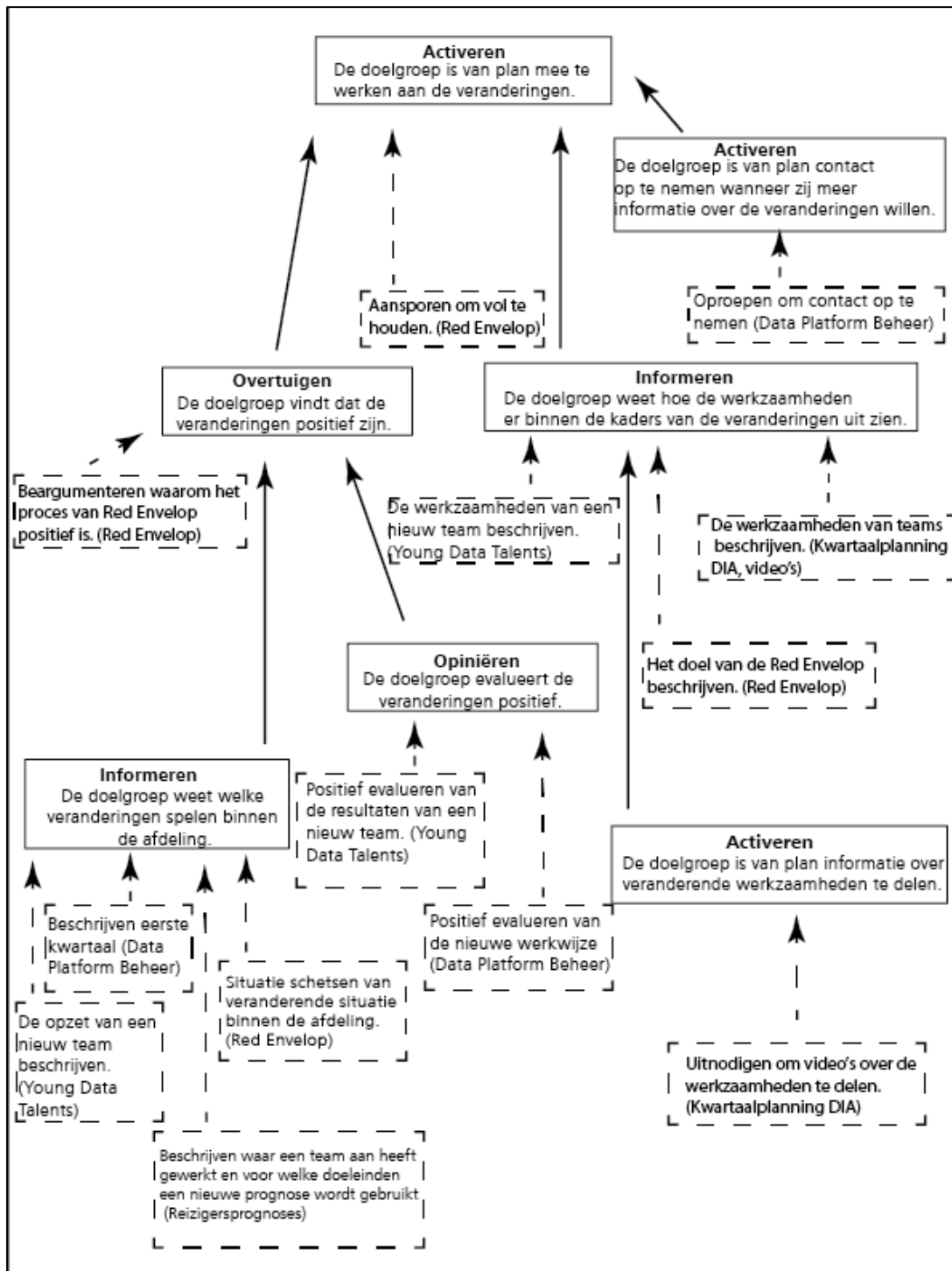


Ik heb ook een doelenschema opgesteld voor het activerende doel: ‘De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.’, zie Figuur 12. Uit dit doelenschema blijkt dat alle doelen ondersteund worden door teksthandelingen in deze editie van de nieuwsbrief. Daarbij kwamen uit de analyse van deze nieuwsbrief twee activerende doelen naar voren, die niet geformuleerd

waren in fase 2 van deze functionele analyse. Het eerste activerende doel is: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen wanneer zij meer informatie over de veranderingen willen.’ Het tweede activerende doel is: ‘De doelgroep is van plan informatie over veranderende werkzaamheden te delen.’

**Figuur 12**

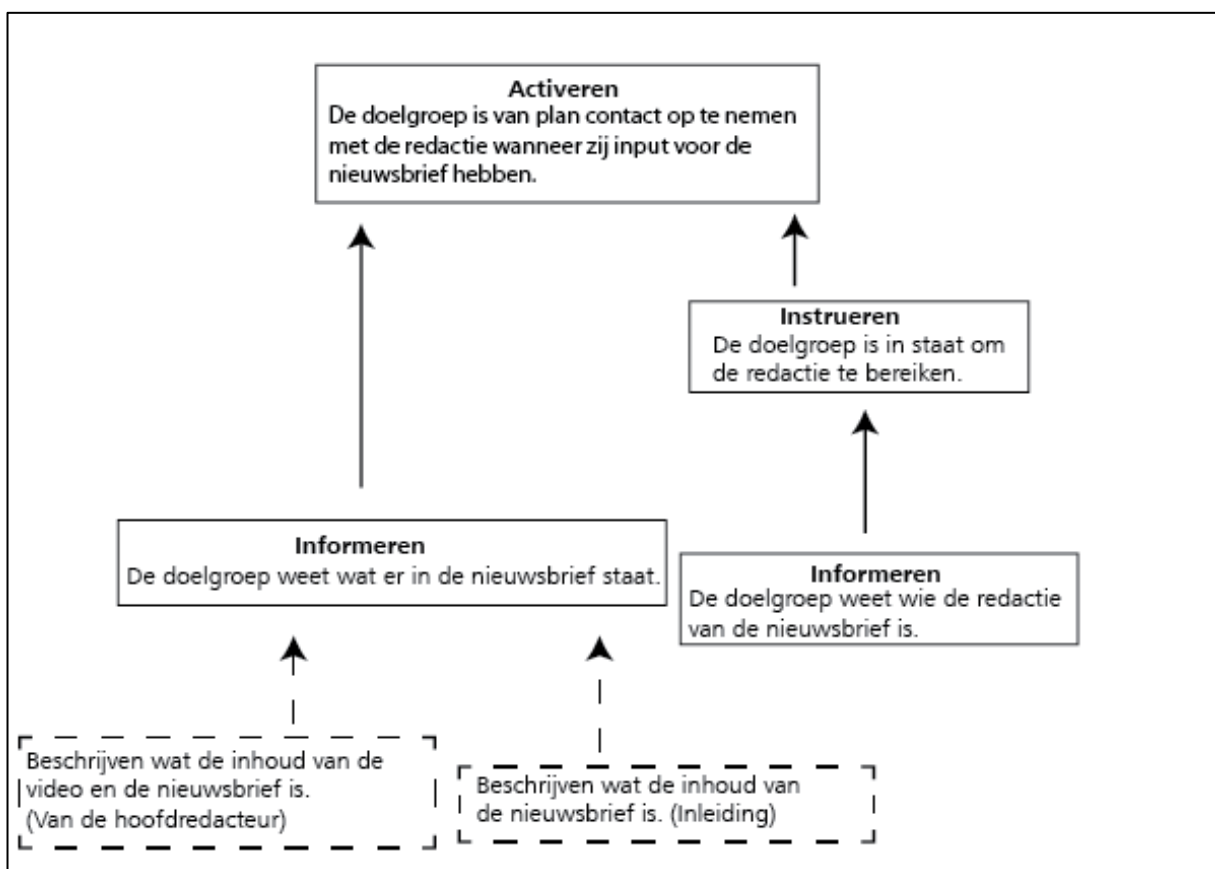
*Tweede communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de tweede editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (29 april 2021).*



Naar aanleiding van de vorige geanalyseerde editie van de nieuwsbrief stelde ik een nieuw doelenschema op, met als activerend hoofddoel: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben.’ Ik heb twee teksthandelingen gevonden die in het doelenschema van dit activerende doel passen (Figuur 13). Beide teksthandelingen ondersteunen het informerende doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat.’

### Figuur 13

*Derde communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de tweede editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (29 april 2021).*

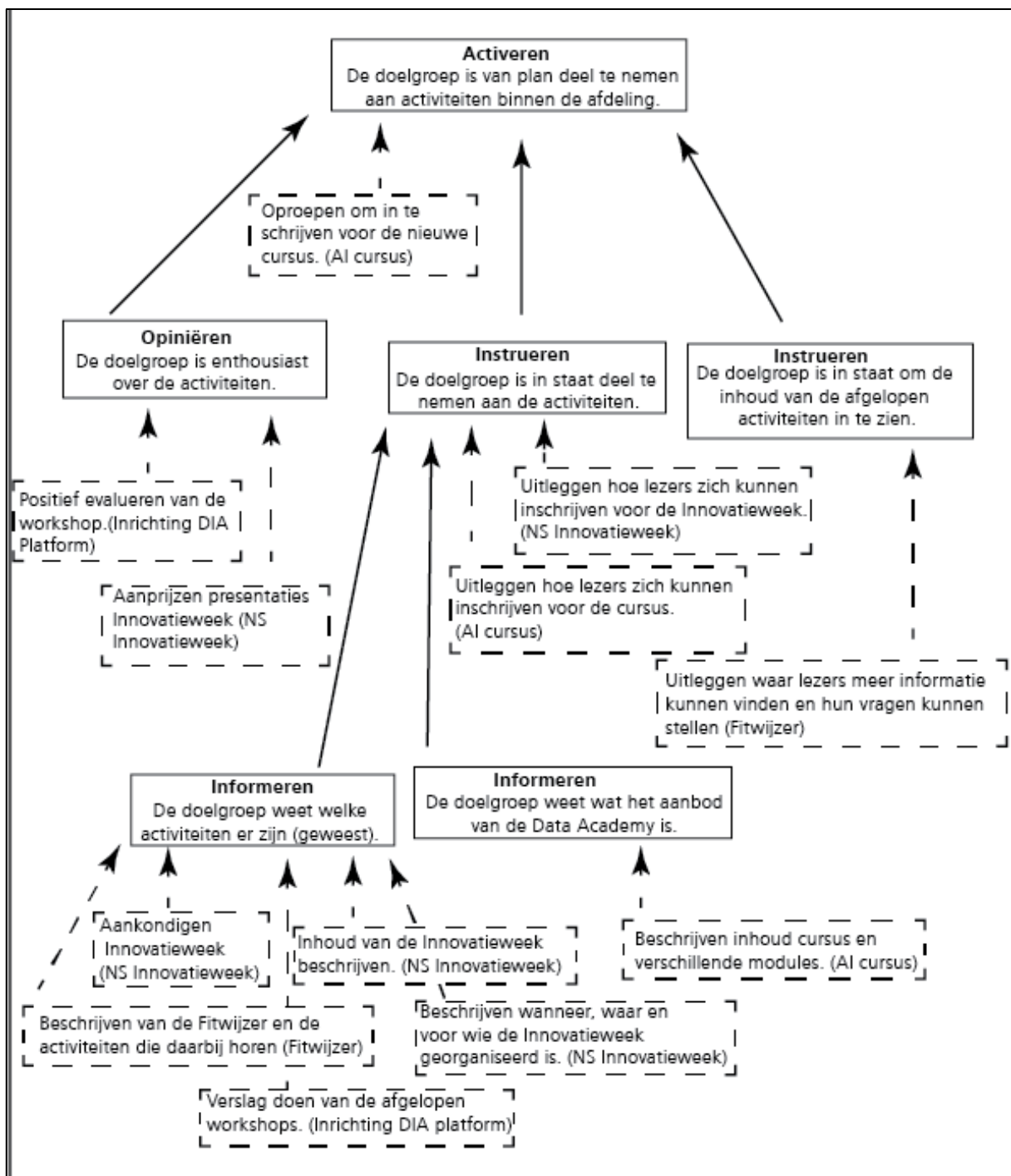


### Editie 3: 14 oktober 2021

De laatste editie van de nieuwsbrief die ik meeneem in deze functionele analyse werd verzonden op 14 oktober 2021. Deze nieuwsbrief bevat acht tekstonderdelen. De volledige analyse van deze acht tekstonderdelen wordt weergegeven in Bijlage 7. Net zoals bij de vorige editie van de nieuwsbrief in mijn analyse, heb ik een artikel van Team DKP achterwege gelaten. Figuur 14 illustreert het doelenschema voor het *activerende* doel: ‘De doelgroep is van plan deel te nemen aan activiteiten.’ Zoals te zien is in het doelenschema, worden alle doelen door teksthandelingen in deze editie van de nieuwsbrief ondersteund.

**Figuur 14**

Erste communicatieve doelenschema met bijbehorende tekstonderdelen van de derde editie van de nieuwsbrief, de titel van de artikelen tussen haakjes (14 oktober 2021).

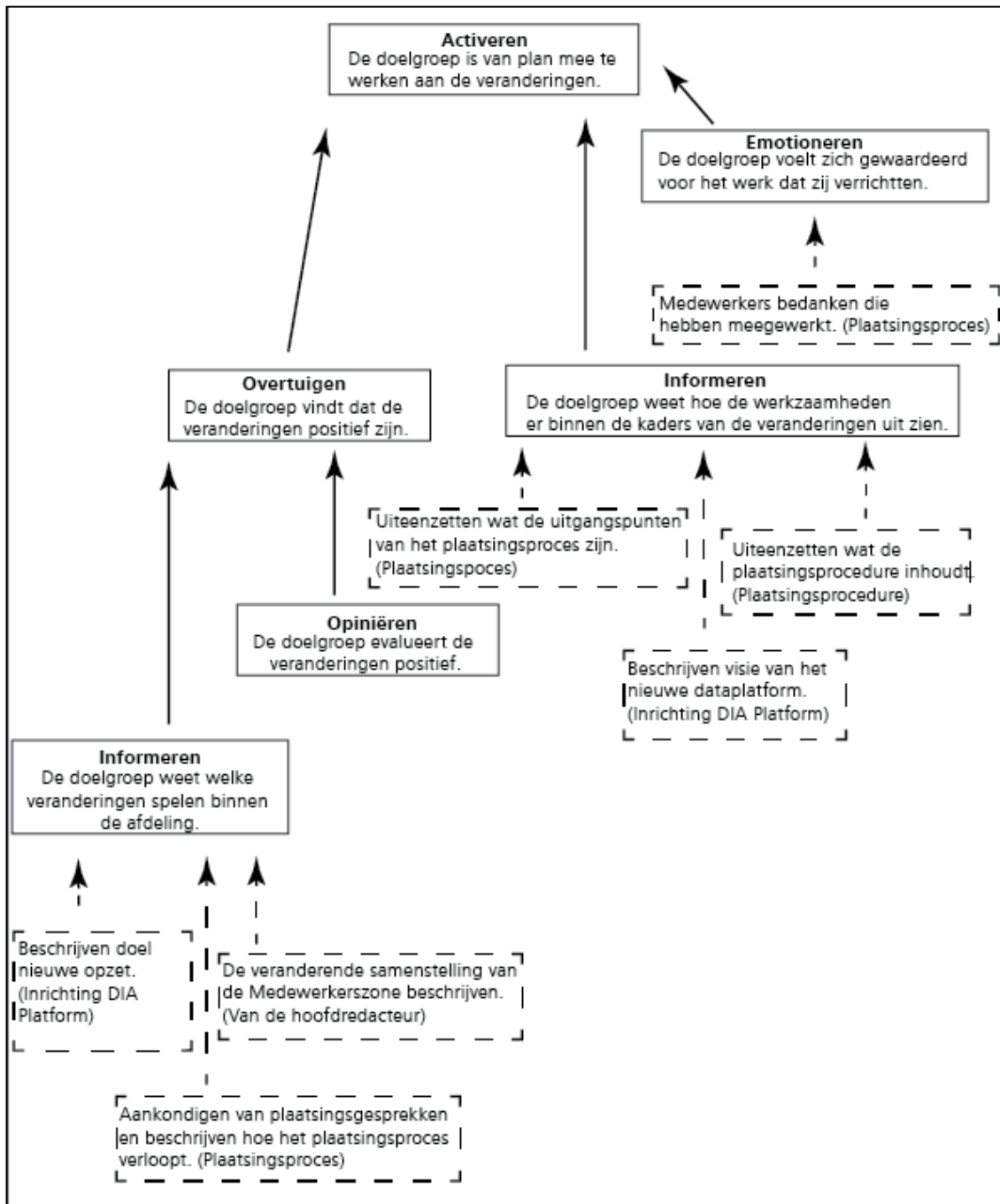


Naast het activerende doel om deel te nemen aan de activiteiten, heeft ook deze editie van de nieuwsbrief het *activerende* doel: ‘De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.’ Figuur 15 illustreert het doelenschema voor dit doel. Dit doelenschema illustreert dat bijna ieder doel ondersteund wordt door minstens één teksthandeling in deze

editie van de nieuwsbrief. Het *opiniërende* doel links in het schema wordt niet ondersteund door een teksthandeling.

**Figuur 15**

*Tweede communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de derde editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (14 oktober 2021).*

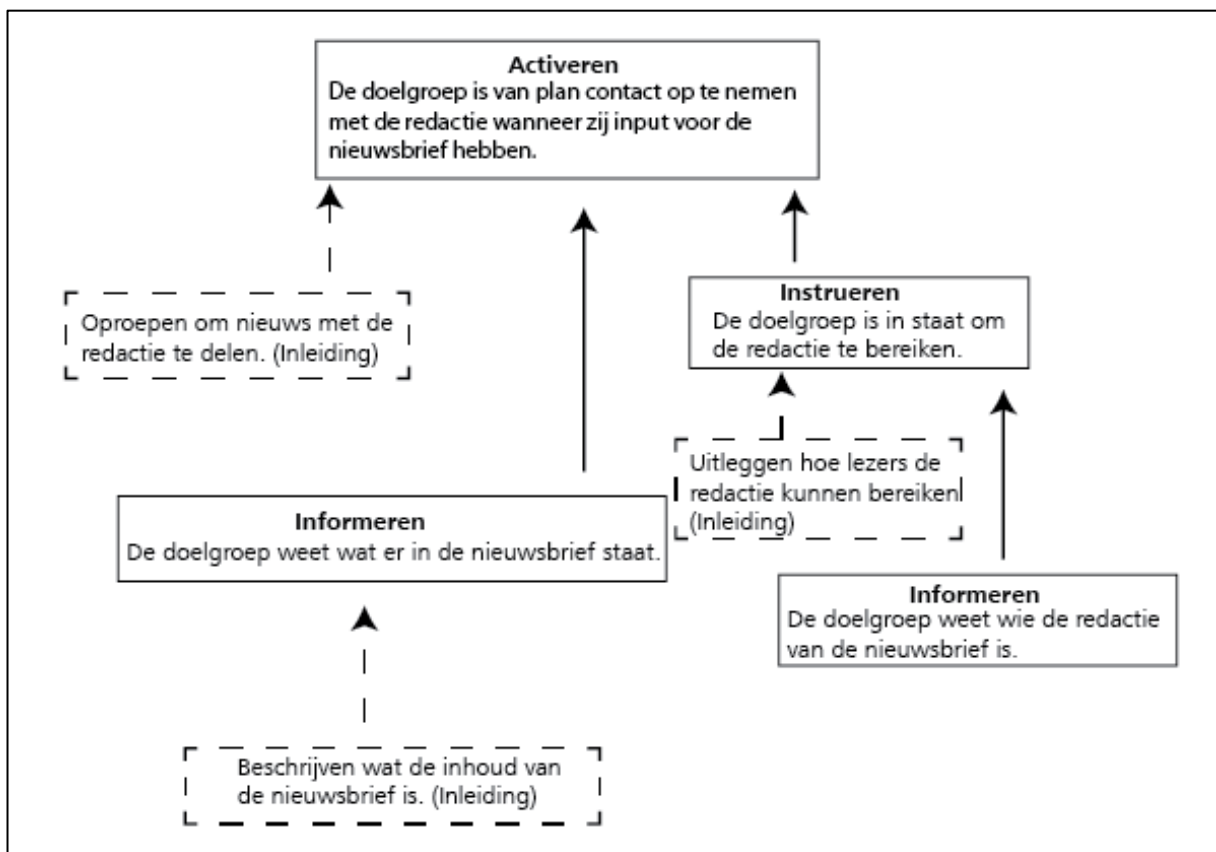


Ook in deze editie van de nieuwsbrief worden lezers opgeroepen nieuws te delen met de redactie van de nieuwsbrief. De teksthandelingen die hierbij horen heb ik geïllustreerd in een

doelenschema (Figuur 16). Zoals te zien in onderstaand doelenschema wordt het *informerende* doel onder in het schema ondersteund door één teksthandeling. Daarnaast wordt het *activerende* hoofddoel in het schema ondersteund door één teksthandeling. Hetzelfde geldt voor het *instruerende* doel rechts in het schema. Het is opvallend dat deze teksthandelingen allemaal afkomstig zijn uit hetzelfde tekstonderdeel: de inleiding.

**Figuur 16**

*Derde communicatieve doelenschema met tekstonderdelen van de derde editie van de nieuwsbrief, de titel van artikelen staat tussen haakjes (14 oktober 2021).*



#### 5.2.5. Fase 4: evaluatie van de functionaliteit

In de laatste stap van een functionele analyse wordt de functionaliteit van de tekst geëvalueerd. Aan de hand van de gemaakte keuzes wordt ingeschat hoe groot de kans is dat de nieuwsbrief de beoogde doelen bereikt. Ik begin met de keuze voor de doelgroep, het onderwerp, de zender en het consecutieve doel van de nieuwsbrief. De doelgroep van de nieuwsbrief is erg breed. Naast medewerkers van de afdeling DIA, is de nieuwsbrief gericht op alle NS-medewerkers die geïnteresseerd zijn in data. Echter, de onderwerpen van de artikelen in de drie edities van de nieuwsbrief die ik geanalyseerd heb, zijn voornamelijk gericht op medewerkers van de afdeling DIA. In de artikelen wordt vaak een update gegeven over teams binnen de afdeling, of zaken die specifiek voor de afdeling gelden.

Daarnaast bleek uit fase 2 van deze analyse dat het hoofddoel van de nieuwsbrief is dat medewerkers van DIA betrokken zijn bij de afdeling. Dit doel sluit niet aan op de doelgroep van de nieuwsbrief. Het huidige hoofddoel van de nieuwsbrief is dus niet logisch voor de brede doelgroep. Het is wel logisch dat deze nieuwsbrief verzonden wordt vanuit de afdeling DIA, omdat dit de grootste afdeling binnen NS is waar data centraal staat in de werkzaamheden van medewerkers.

In welke mate de doelen in de doelenschema's ondersteund worden, verschilt per editie van de nieuwsbrief. Een belangrijk doel van de nieuwsbrief is dat medewerkers mee werken aan de veranderingen binnen de afdeling. De teksthandelingen in de nieuwsbrief die op 10 november 2020 verstuurd is ondersteunen alleen informerende doelen binnen dit doelenschema. Dit is niet voldoende om medewerkers te activeren mee te werken aan de veranderingen. Naast informeren, is het van belang om medewerkers te overtuigen van het nut van de veranderingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld beter in de nieuwsbrief die op 29 april 2021 verstuurd is. Tekstonderdelen in deze editie van de nieuwsbrief evalueren de veranderingen als positief en roepen medewerkers op om mee te werken.

Medewerkers activeren om deel te nemen aan activiteiten was daarnaast een belangrijk doel van de nieuwsbrief. Uit de analyse van deze drie nieuwsbrieven blijkt dat medewerkers zowel geïnformeerd worden over aankomende evenementen, als over afgelopen evenementen. Hieruit volgde een doel dat ik niet eerder had geformuleerd: 'De doelgroep is in staat om de inhoud van de afgelopen activiteiten in te zien.' Ook voor dit doel geldt dat de teksthandelingen in de nieuwsbrieven het doel in verschillende mate ondersteunen. Medewerkers worden vooral geïnformeerd over de (afgelopen) activiteiten. Om medewerkers te activeren om deel te nemen aan de activiteiten is het belangrijk dat zij ook een positieve mening hebben over de activiteiten. Daarnaast wordt maar in één tekstonderdeel van de drie geanalyseerde edities van de nieuwsbrief geïnformeerd over het aanbod van de Data Academy.

In fase 3 van deze analyse blijkt als laatste dat de drie edities van de nieuwsbrief meer doelenschema's hebben dan ik in fase 2 van de nieuwsbrief had verwacht. Vooral uit de nieuwsbrief die op 10 november 2020 verstuurd is blijkt het doel om medewerkers te activeren contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben. Dit doel wordt in deze eerste editie van de nieuwsbrief ondersteund door verschillende teksthandelingen. De teksthandelingen in de twee edities van de nieuwsbrief die ik daarna analyseerde, ondersteunen dit doel minder goed. In de nieuwsbrief van 29 april 2021 wordt de lezer zelfs enkel geïnformeerd over wat er in de nieuwsbrief staat.

Uit bovenstaande evaluaties volgt een aantal verbeter suggesties. De doelgroep, de inhoud en het hoofddoel van de nieuwsbrief zijn niet op elkaar afgestemd. Om de nieuwsbrief optimaal te laten functioneren dienen deze zaken op elkaar aan te sluiten. Als het communicatieteam met de nieuwsbrief de brede doelgroep 'alle datamensen van NS' wil bereiken, moeten de

onderwerpen van de artikelen niet alleen gericht zijn op medewerkers van de afdeling DIA. Hierdoor zal ook het hoofddoel van de nieuwsbrief veranderen.

In het algemeen is het belangrijk dat activerende doelen niet alleen ondersteund worden door informerende teksthandelingen. Om medewerkers te activeren om mee te werken aan de veranderingen, moet meer aandacht geschonken worden aan het overtuigen van medewerkers van het nut van de veranderingen. Daarnaast kunnen emotionerende doelen een rol spelen in het activeren van medewerkers. Door medewerkers bijvoorbeeld te bedanken of te complimenteren voor hun werkzaamheden voelen zij zich gewaardeerd en mogelijk meer geactiveerd om mee te werken.

Het is belangrijk dat medewerkers enthousiast zijn over de activiteiten om hen te activeren deel te nemen. Een suggestie voor verbetering is meer in te zetten op opiniërende doelen. Dit kan het communicatieteam doen door niet alleen te informeren over activiteiten, maar ook te benadrukken hoe nuttig, interessant, of leuk de activiteiten zijn. Dit mist nu soms nog in de nieuwsbrief. Medewerkers worden in de nieuwsbrief meestal enkel geïnformeerd over (afgelopen) activiteiten, in plaats van dat deze activiteiten ook positief worden geëvalueerd.

### 5.3. Deelconclusie en vooruitblik

In deze deelstudie is de deelvraag: 'In hoeverre worden de beoogde doelen bereikt door de huidige interne communicatie?' beantwoord aan de hand van stellingen in de vragenlijst en een functionele analyse. Medewerkers van de afdeling DIA zijn het het meest eens met de stelling dat zij zich door de interne communicatie verbonden voelen met de afdeling. Zij zijn het daarna het meest eens met de stelling dat de communicatie binnen de afdeling hen informeert over afdeling gerelateerde zaken. Andere doelen van de communicatie binnen DIA waren: verbondenheid met collega's, medewerkers motiveren voor hun eigen werkzaamheden en medewerkers activeren om mee te doen aan activiteiten. Uit de analyse blijkt dat medewerkers het in mindere mate eens zijn met stellingen waarin de laatstgenoemde doelen worden getoetst.

Ik heb ook getoetst in hoeverre de doelen voor de communicatiemiddelen worden bereikt. Voor de Standup DIA geldt dat medewerkers het het meest eens zijn met de stelling dat de standup hen informeert over afdeling gerelateerde zaken. Medewerkers voelen zich door de standup ook verbonden met de afdeling en met collega's. Medewerkers zijn het het minst eens met de stelling dat de Standup DIA hen inspireert.

De *Welkom bij DIA* pagina heeft nieuwe medewerkers als belangrijkste doelgroep. Medewerkers van de afdeling zijn het dan ook het het meest eens met de stelling dat deze site nieuwe medewerkers wegwijs maakt binnen de afdeling. Over de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina hebben medewerkers een neutrale mening.



Medewerkers zijn het meest eens met de stellingen dat de nieuwsbrief hen informeert over actuele ontwikkelingen en activeert om deel te nemen aan activiteiten. Het is opvallend dat medewerkers aangeven het in mindere mate eens te zijn met de stellingen dat de nieuwsbrief hen verbindt met de afdeling en collega's en inspireert. Dit zijn volgens het communicatieteam namelijk wel belangrijke doelen van de nieuwsbrief.

In hoeverre de nieuwsbrief de beoogde doelen bereikt is nader geanalyseerd met een functionele analyse. De verbindende doelen van de nieuwsbrief zijn in deze functionele analyse vertaald naar een consecutief hoofddoel, namelijk dat medewerkers betrokken zijn bij de afdeling. Uit de analyse blijkt dat de activerende doelen die aan dit hoofddoel bijdragen matig ondersteund worden door de tekstonderdelen van de nieuwsbrief.

Om medewerkers te activeren deel te nemen aan activiteiten en mee te werken aan de veranderingen is het belangrijk om medewerkers niet alleen te informeren, maar ook te overtuigen. Dit doel wordt nog niet voldoende ondersteund door tekstonderdelen in de nieuwsbrief. Dit verklaart ook waarom medewerkers in de vragenlijst aangaven het niet erg eens te zijn met de stellingen dat de nieuwsbrief hen verbindt met de afdeling ( $M = 3.20$ ) en zelfs in mindere mate met collega's ( $M = 2.98$ ).

Uit deze deelstudie is gebleken in hoeverre de beoogde doelen van de communicatie worden bereikt. Dit geeft inzicht in de effectiviteit van de communicatie binnen de afdeling DIA. Sommige doelen worden niet, of in mindere mate, bereikt. Mogelijk komt dit doordat de doelen niet aansluiten op de behoeften van medewerkers. Om hier meer inzicht in te krijgen, worden in het volgende hoofdstuk de doelen van de communicatie vergeleken met de behoeften van medewerkers.

## 6. Vergelijking tussen doelen en behoeften

Om de laatste deelvraag: ‘Hoe sluiten de beoogde doelen van de interne communicatie aan op de communicatieve behoeften van de medewerkers van DIA?’ te beantwoorden, heb ik de doelen van de communicatie vergeleken met de behoeften van medewerkers. Een doel van de communicatie binnen DIA is medewerkers informeren. Medewerkers hebben ook de behoefte om geïnformeerd te worden. Alle respondenten gaven aan op de hoogte willen blijven van informatie over processen binnen de afdeling, praktische informatie en informatie over afdeling brede zaken. Op de *Data, Innovatie en Analyse* pagina lezen medewerkers het liefst informatie over afdeling brede zaken. Op de *Welkom bij DIA* pagina zien medewerkers het liefst informatie over de processen binnen de afdeling.

Een ander doel van de communicatie is verbinding creëren. Het communicatieteam gaf aan vooral via de nieuwsbrief te proberen deze verbinding te creëren. Dit lijkt een geschikt communicatiemiddel hiervoor. Uit deelstudie 2 blijkt namelijk dat de nieuwsbrief het populairste communicatiemiddel is. Daarnaast geeft meer dan 80% van de respondenten die de nieuwsbrief ontvangen aan dat zij de frequentie waarin de nieuwsbrief uitkomt precies goed vinden. Als voorbeeld van een onderwerp dat verbinding dient te creëren, noemde het communicatie team ‘off-topic zaken’. Blijkbaar wil het communicatieteam hier meer over communiceren. Uit mijn analyse blijkt juist dat ‘off-topic zaken’ het vaakst wordt gekozen als een onderwerp van communicatie waarover medewerkers niet op de hoogte gehouden willen worden.

Om verbinding met de afdeling te creëren zet het communicatieteam de Standup DIA in. Tijdens deze meeting kan het management van de afdeling de medewerkers direct aanspreken. Dit lijkt een goede manier om de afdeling te bereiken, omdat bijna alle respondenten aangaven de Standup DIA weleens bezocht te hebben. Meer dan de helft daarvan geeft aan de Standup DIA iedere maand bij te wonen.

Door de interne communicatie wil het communicatieteam medewerkers ook activeren om deel te nemen aan activiteiten binnen de afdeling. Dit is ook een doel van de nieuwsbrief. Vaak worden de activiteiten aangekondigd in de nieuwsbrief. Dit lijkt hiervoor een geschikt communicatiemiddel, omdat medewerkers aangaven het liefst over evenementen te lezen in de nieuwsbrief.

Verder wil het communicatieteam medewerkers inspireren, dit doen zij vooral door successen binnen de afdeling te delen. Alle respondenten, op één na, hadden behoefte aan informatie over successen. Dit lijkt dus een geschikt onderwerp waardoor medewerkers geïnspireerd worden. Het communicatieteam geeft aan dat de successen vooral tijdens de Standup DIA worden gedeeld. Medewerkers worden tijdens de Standup DIA ook het liefst op de hoogte gehouden over successen. Het laatste doel van de communicatie is de zichtbaarheid

vergroten, vooral op de *Data, Innovatie en Analyse* pagina. Medewerkers hebben vooral behoefte aan informatie over afdeling brede zaken op deze pagina. Dit sluit goed op elkaar aan.

## 7. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was: ‘Hoe kan de afdeling DIA haar interne communicatie beter afstemmen op haar doelen en de communicatieve behoeften van medewerkers van de afdeling?’ Deze vraag beantwoord ik aan de hand van een aantal deelvragen. Ten eerste wilde ik weten welke doelen het communicatieteam van de afdeling DIA met de interne communicatie wil bereiken. De tweede deelvraag ging in op het perspectief van de medewerkers van de afdeling DIA: ‘Wat zijn de communicatieve behoeften van medewerkers en hoe tevreden zijn zij over de huidige interne communicatie?’ Daarna heb ik getoetst in hoeverre de beoogde doelen bereikt worden door de huidige interne communicatie. De laatste deelvraag van dit onderzoek was: ‘Hoe sluiten de beoogde doelen van de interne communicatie aan op de communicatieve behoeften van de medewerkers van DIA?’ Hieronder beschrijf ik de conclusies van de deelstudies van dit onderzoek.

### 7.1. Doelen van de communicatie

Om de doelen van de interne communicatie van de afdeling DIA in kaart te brengen heb ik het communicatieteam geïnterviewd. Uit het interview blijkt dat een belangrijk doel van de communicatie is om medewerkers te informeren zodat zij op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen en hun werk kunnen doen. Daarnaast wil het communicatieteam met de communicatie verbinding creëren, zowel tussen het management en de medewerkers als tussen de medewerkers onderling.

Het communicatieteam wil medewerkers ook activeren om deel te nemen aan activiteiten of evenementen en mee te werken aan de veranderingen binnen de afdeling. Daarnaast blijkt ‘inspireren’ een doel van de communicatie te zijn. Het communicatieteam wil medewerkers inspireren door successen binnen de afdeling te delen en hen daarmee te motiveren voor hun eigen werkzaamheden. Verder is een doel van de communicatie om de zichtbaarheid van de afdeling te vergroten en de vindbaarheid van informatie over de afdeling te verbeteren.

De intranetpagina’s *Welkom bij DIA* en de algemene iNSite pagina van de afdeling hebben als hoofddoel om (nieuwe) medewerkers te informeren. Daarnaast dienen deze pagina’s de zicht- en vindbaarheid van informatie over de afdeling te vergroten. De nieuwsbrief en de Standup DIA moeten vooral voor verbinding zorgen. De nieuwsbrief heeft daarnaast als belangrijk doel om medewerkers te activeren deel te nemen aan activiteiten. Voor de Standup DIA geldt dat een belangrijk doel is om medewerkers te inspireren.

## 7.2. Medewerkers van DIA over de huidige interne communicatie

Uit dit onderzoek blijkt dat de Data in Beweging nieuwsbrief en de Standup DIA de belangrijkste communicatiemiddelen voor de afdeling DIA zijn. Deze communicatiemiddelen zijn het meest bekend onder medewerkers van de afdeling. Daarnaast geven medewerkers de voorkeur aan deze twee communicatiemiddelen wanneer zij moeten kiezen via welke kanalen zij informatie willen ontvangen. De twee intranetpagina's, *Welkom bij DIA* en *Data, Innovatie en Analyse* zijn minder bekend onder medewerkers en worden niet vaak bezocht. De voornaamste reden die medewerkers hiervoor geven is dat zij geen behoefte hebben aan de informatie op deze pagina's.

Verder hebben medewerkers duidelijke voorkeuren voor de onderwerpen die via elk van de communicatiemiddelen worden gecommuniceerd. Medewerkers lezen het liefst over aankomende evenementen, nieuwe medewerkers en praktische informatie in de nieuwsbrief. De Standup DIA bezoeken medewerkers vooral om op de hoogte te blijven van successen (binnen de afdeling), nieuws over afdeling brede zaken en nieuwe medewerkers. Op de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina lezen medewerkers het liefst NS nieuws, informatie over afdeling brede zaken en informatie over processen. Op de *Welkom bij DIA* pagina lezen medewerkers het liefst informatie over afdeling brede zaken en processen binnen de afdeling. Verder blijkt dat 'off-topic zaken' een onderwerp is dat het vaakst wordt gekozen wanneer medewerkers aangeven waar ze niet van op de hoogte gehouden willen worden.

Medewerkers zijn tevreden over het communicatieklimaat binnen de afdeling. Op een schaal van 1 tot 5 scoort de communicatie in het algemeen bovengemiddeld ( $M = 3.34$ , 95% CI [3.17, 3.51]). De gemiddelde scores voor de stellingen die tevredenheid over een communicatiemiddel meten waren het hoogst voor de nieuwsbrief en de Standup DIA. De gemiddelde score voor tevredenheid van de *Welkom bij DIA* SharePointsite ligt iets lager en over de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina hebben medewerkers een neutrale mening.

## 7.3. Effectiviteit van de interne communicatie

In hoeverre de doelen van de communicatie bereikt worden, is in dit onderzoek getoetst met stellingen. Respondenten blijken zich door de communicatie in het algemeen verbonden te voelen met de afdeling en geïnformeerd over afdeling gerelateerde zaken. Ze voelen zich in mindere mate verbonden met collega's, gemotiveerd voor de eigen werkzaamheden of geactiveerd om mee te doen aan de activiteiten. Een belangrijk doel van de Standup DIA is medewerkers inspireren. Uit de vragenlijst blijkt dat respondenten zich door de Standup DIA geïnformeerd over actuele ontwikkelingen voelen, verbonden met de afdeling en collega's. Uit de resultaten blijkt niet dat respondenten zich geïnspireerd voelen door de Standup DIA.

De *Welkom bij DIA* SharePointsite is vooral gericht op nieuwe medewerkers. Uit de antwoorden op de vragenlijst blijkt inderdaad dat medewerkers vooral het idee hebben dat

deze pagina medewerkers wegwijs maakt binnen de afdeling. De gemiddelde scores op de stellingen over de doelen van de *Data, Innovatie en Analyse* iNSite pagina blijken niet te verschillen van een neutrale score.

De doelen van de nieuwsbrief en in hoeverre die bereikt worden, heb ik nader bekeken met een functionele analyse. Een belangrijk doel van de nieuwsbrief, in vergelijking met de andere communicatiemiddelen, is om verbinding te creëren. Respondenten blijken zich door de nieuwsbrief wel geïnformeerd en geactiveerd te voelen, maar niet verbonden met de afdeling en collega's of geïnspireerd. Uit de functionele analyse van de nieuwsbrief blijkt dat het uiteindelijke hoofddoel van de nieuwsbrief is dat medewerkers betrokken bij de afdeling zijn. Echter, er zijn niet voldoende tekstonderdelen of rubrieken van de nieuwsbrief die de doelen die hieraan ten grondslag liggen ondersteunen.

#### 7.4. Vergelijking tussen doelen en behoeften

Zoals uit de conclusie van de derde deelstudie hierboven blijkt, is de communicatie binnen de afdeling niet even effectief in het behalen van de doelen. Dit tracht ik te verklaren door de doelen met de communicatieve behoeften van medewerkers te vergelijken. Uit deze vergelijking blijkt dat het doel 'medewerkers informeren' goed aansluit op de behoeften van medewerkers. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan informatie over verschillende onderwerpen binnen de afdeling.

Verbinding creëren was daarnaast een belangrijk doel van de communicatie. Dit tracht het communicatieteam vooral te doen via de nieuwsbrief en de Standup DIA. Aan deze communicatiemiddelen geven medewerkers het vaakst de voorkeur. Dit doel en deze voorkeur sluiten daarom goed op elkaar aan. Het onderwerp 'off-topic zaken' blijkt niet geschikt om verbinding te creëren. Medewerkers gaven het vaakst 'off-topic zaken' aan als een onderwerp van communicatie waarover zij niet op de hoogte gehouden willen worden.

Medewerkers activeren om deel te nemen kan het communicatieteam het best doen via de nieuwsbrief. Daarin lezen medewerkers namelijk het liefst over evenementen. Medewerkers inspireren door successen te delen is een doel van de communicatie, dit sluit aan op de behoeften van medewerkers. Bijna alle respondenten hadden behoefte aan informatie over successen. Het delen van successen kan het best in de Standup DIA. Tijdens deze meeting worden medewerkers het liefst op de hoogte gehouden over successen.

## 8. Discussie

Om de resultaten van dit onderzoek te duiden, moet ook rekening gehouden worden met de context waarin dit onderzoek plaatsvond. Ten eerste vond dit onderzoek in een periode waarin de coronacrisis een grote impact had op NS, de afdeling DIA en de werkzaamheden en werksituatie van de medewerkers. Hoewel nu (hopelijk) het einde van de coronacrisis is aangebroken, heeft dit impact op de interne communicatie. Naast de coronacrisis zorgden ook de veranderingen binnen NS en specifiek, de afdeling DIA voor een turbulente periode. Er spelen veranderingen binnen de afdeling. Interne communicatie speelt in dit soort situaties een belangrijke rol om te informeren en onzekerheid weg te nemen (Kitchen, & Daly, 2002).

Het is opvallend dat dit in geringe mate terugkomt in de doelen van het communicatieteam. Het team stelt wel als doel om medewerkers te informeren over de veranderingen binnen de afdeling, maar dat is het enige doel dat op de veranderingen focust. Mogelijk komt dit doordat de transformatie al langere tijd bezig is. Daarentegen bestaat de afdeling nog redelijk kort, bijna anderhalf jaar. Hoewel er mogelijk onzekerheid speelt bij medewerkers, zijn zij over het algemeen wel tevreden over de interne communicatie.

### 8.1. Eigenschappen van de communicatiemiddelen

Aan het begin van dit onderzoeksrapport introduceerde ik de *Media Synchronicity Theory* (MST) (Dennis, Fuller & Valacich, 2008). Deze theorie stelt dat de effectiviteit van verschillende communicatiemedia afhangt van de mate waarin het medium synchroniciteit kan bereiken in combinatie met het communicatieproces waarvoor het medium wordt gebruikt. De nieuwsbrief ondersteunt synchroniciteit niet. Daarom is dit medium volgens de MST vooral geschikt om informatie over te brengen. Dit is ook een van de doelen van de nieuwsbrief, maar een ander doel van de nieuwsbrief is verbinding te creëren. Hier zouden media die synchroniciteit ondersteunen meer geschikt voor zijn, zoals face-to-face gesprekken. Echter, met ruim 300 medewerkers van de afdeling is dit geen reële optie.

Uit onderzoek van Liebrecht en Sanders (2013) blijken tekstkenmerken die 'affectieve betrokkenheid' ondersteunen. Affectieve betrokkenheid betekent dat medewerkers het prettig vinden om bij de organisatie te werken, emotioneel gehecht zijn aan het bedrijf en zich daarmee identificeren. Tekstkenmerken die deze betrokkenheid ondersteunen zijn: een kleine afstand tussen bron en lezer, informatie gericht op het perspectief van de medewerker en opiniërende en beïnvloedende artikelen. Uit mijn analyse blijkt dat de nieuwsbrief er matig in slaagt betrokkenheid bij medewerkers te creëren, mogelijk helpt het toevoegen van deze tekstkenmerken hierbij.

De Standup DIA wordt ook ingezet om verbinding te creëren. Dit communicatiemiddel is meer in staat om synchroniciteit te ondersteunen dan de nieuwsbrief. Het is een overleg met

de hele afdeling, waarbij alle medewerkers op hetzelfde tijdstip aansluiten. Echter, omdat er zoveel mensen bij het overleg aanwezig zijn is het niet mogelijk om iedereen aan het woord te laten, of samen te werken. Toch is het mogelijk interessant om meer in te zetten op verbinding tijdens de Standup DIA. De statische intranetpagina's ondersteunen geen synchroniciteit. Daarom kunnen deze pagina's het best worden ingezet om medewerkers te informeren.

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat de nieuwsbrief en de Standup DIA het meest bekend zijn onder medewerkers. Dit komt mogelijk doordat deze communicatiemiddelen beide *push* media zijn. Medewerkers ontvangen de nieuwsbrief maandelijks in hun persoonlijke mailbox. Iedere medewerker wordt automatisch toegevoegd aan de verzendlijst. Voor de Standup DIA ontvangen medewerkers een uitnodiging en automatische herinnering. Tijdens de meeting wordt er veel informatie gezonden door het management en collega's van de afdeling.

De twee intranetpagina's zijn minder bekend. Deze pagina's zijn *pull* media. Het verschil met *push* media is dat men de communicatie via *pull* media zelf op moet zoeken (Brocato, 2010). De pagina's zijn er en er verschijnt informatie op, maar medewerkers moeten zelf naar de pagina's navigeren. Sommige medewerkers gaven aan dat zij de pagina's (bijna) nooit bezoeken omdat de informatie op de pagina onoverzichtelijk en niet goed vindbaar is. Dit kan een reden zijn waarom de pagina's niet zo populair zijn onder medewerkers. Het intranet dient informatie namelijk op een effectieve manier te organiseren en beschikbaar te maken voor iedereen (Bottazzo, 2005). Dan gaan de productiviteit en de kwaliteit van de werkzaamheden omhoog.

De twee pagina's hebben een verschillende doelgroep. De *Welkom bij DIA* pagina is gericht op nieuwe medewerkers en de *Data, Innovatie en Analyse* pagina op NS-medewerkers die informatie zoeken over de afdeling. Daarnaast is er in zo'n groot bedrijf als NS enorm veel informatie op het intranet te vinden. Dit heeft ook invloed op de zicht- en vindbaarheid van informatie.

## 8.2. Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals ik hierboven beschrijf, zijn sommige onderzoeksresultaten uit dit onderzoek niet goed te duiden. Daarom doe ik hier suggesties voor vervolgonderzoek. De kwaliteit van de intranetpagina's kan beter gemeten worden door hierbij te focussen op de doelgroep, in plaats van een algemene uitvraag onder alle medewerkers. Het is mogelijk interessant om nieuwe medewerkers te interviewen om te achterhalen wat zij van de *Welkom bij DIA* pagina vinden. Een functionele analyse van de *Data, Innovatie en Analyse* pagina geeft inzicht in de inhoud van de pagina en in welke mate deze bepaalde functies ondersteunt.

Volgens de privacy richtlijnen van NS dienen vragenlijsten alleen in het programma Microsoft Forms gemaakt te worden en zijn andere programma's niet toegestaan. Microsoft Forms heeft minder functionaliteiten dan bijvoorbeeld Qualtrics. Dit zorgde ervoor dat ik, bijvoorbeeld, in mijn matrixtabel informatie misliep, doordat ik geen multiple choice optie kon toevoegen. Daarnaast zorgden fouten in de vragenlijst ervoor dat niet alle respondenten alle vragen te zien kregen.

Voor vervolgonderzoek naar de behoeften van medewerkers is het interessant als de vragenlijst in een uitgebreider programma met meer functionaliteiten wordt ontworpen. Hierdoor is het mogelijk om uitgebreidere data te verzamelen. Daarnaast kan ik door de manier waarop de vragen in de vragenlijst gesteld zijn, alleen conclusies trekken over in hoeverre respondenten het eens zijn met stellingen over hun tevredenheid en de doelen.

Hoewel ik met meerdere reminders op verschillende manieren getracht heb om meer respondenten te werven, is het aantal respondenten van de vragenlijst niet representatief voor de hele afdeling. Niet alle zones van de afdeling zijn evenredig met het werkelijke aantal medewerkers vertegenwoordigd in het respondentenaantal. Ik heb de behoeften van medewerkers nu alleen met een kwantitatieve methode gemeten. Kwalitatieve data zorgen ervoor dat de gemiddelde scores op de vragenlijst beter geïnterpreteerd kunnen worden. Bijvoorbeeld door medewerkers te interviewen om hun antwoorden op de kwantitatieve vragen toe te lichten. Interviews zijn ook direct een manier om ervoor te zorgen dat er vanuit alle zones input wordt gegeven. Dit is dan ook een suggestie voor vervolgonderzoek.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat medewerkers niet veel behoefte hebben aan informatie over off-topic zaken, terwijl dit volgens het communicatieteam wel een onderwerp is dat nog niet voldoende belicht wordt in de nieuwsbrief. Dit is een duidelijk voorbeeld van een discrepantie tussen de doelen van het communicatieteam en de behoeften van medewerkers. Ook hier is het interessant om met behulp van interviews na te gaan of de doelen van het communicatieteam wel passen bij de verwachtingen van medewerkers. Verbinding is bijvoorbeeld een hoofddoel van de communicatie binnen de afdeling, door middel van interviews valt beter te achterhalen wat medewerkers verwachten van communicatie om die



verbinding te bereiken. En om te checken of medewerkers daar überhaupt wel behoefte aan hebben.

Naast een suggestie om medewerkers te interviewen om hun behoeften en mening te achterhalen, is een andere kwalitatieve methode om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp een bureauanalyse. Nu wordt in dit onderzoek niet erg ingegaan op de inhoud, context en doelen van de intranetpagina's, omdat deze niet heel bekend zijn binnen de afdeling. Met een bureauanalyse kan hier meer inzicht over opgedaan worden en wordt mogelijk duidelijk welke informatie nog mist om medewerkers meer naar de intranetpagina's te leiden. Daarnaast is het mogelijk interessant om te onderzoeken welke andere communicatiemiddelen de afdeling DIA kan inzetten om haar communicatiedoelen te bereiken.

## 9. Aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek was: ‘Hoe kan de afdeling DIA haar interne communicatie beter afstemmen op haar doelen en de communicatieve behoeften van medewerkers?’ In dit hoofdstuk doe ik concrete aanbevelingen voor het communicatieteam.

### 9.1. Betrokkenheid creëren

#### *Voeg verbindende elementen toe aan de nieuwsbrief*

Uit de functionele analyse van de nieuwsbrief blijkt dat het hoofddoel van de nieuwsbrief (medewerkers betrekken bij de afdeling) onvoldoende wordt ondersteund door opiniërende en beïnvloedende teksthandelingen. De meeste artikelen in de nieuwsbrief zijn informatief. Opiniërende en emotionerende artikelen gaan een stap verder dan informeren. Hierin worden bijvoorbeeld positieve evaluaties gegeven, of worden medewerkers gecompimenteerd en bedankt voor hun werkzaamheden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen.

Liebrecht en Sanders (2013) noemen opiniërende artikelen als onderdeel van tekstkenmerken die betrokkenheid creëren. Andere tekstkenmerken zijn: informatie gericht op het perspectief van de medewerker en een kleine afstand tussen bron en lezer. Hoe meer van deze kenmerken een tekst bevat, hoe meer betrokken medewerkers zich voelen. Deze kenmerken kunnen in de nieuwsbrief ingezet worden door de lezer bijvoorbeeld vaker persoonlijk aan te spreken: “Wat vind *jij* van dit onderwerp?”. Het is ook interessant om te onderzoeken of er een mogelijkheid is de naam van de ontvanger op te nemen in de nieuwsbrief, waardoor er een persoonlijke aanhef is.

Off-topic zaken zijn minder geschikt om verbinding te creëren. Maar, het is mogelijk wel interessant om medewerkers vaker persoonlijk aan het woord te laten komen in de nieuwsbrief. Misschien dan niet over hun hobby's, maar over werkgerelateerde zaken. Een rubriek als ‘Een dag in het leven van...’ waarin medewerkers hun werkdag beschrijven zorgt mogelijk voor meer verbinding.

### 9.2. Onderwerpen van communicatie

#### *Stem de inhoud van communicatiemiddelen af op de voorkeuren van medewerkers.*

Medewerkers gaven duidelijke voorkeuren voor welke informatie zij het liefst via de verschillende communicatiemiddelen ontvangen. De aankondiging van evenementen, praktische informatie, introduceren van nieuwe medewerkers en nieuws over afdeling brede zaken kan het best via de nieuwsbrief gecommuniceerd worden. Tijdens de Standup DIA zijn successen binnen de afdeling en nieuws over afdeling brede zaken relevant. Op de *Data*,

*Innovatie en Analyse* pagina kan het best informatie worden opgenomen over afdeling brede zaken en NS nieuws. Op de *Welkom bij DIA* pagina past informatie over processen binnen de afdeling het best. Door hier onderscheid in te maken en in te spelen op de voorkeuren van medewerkers, ontvangen zij informatie in voor hen geschikte vormen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers meer tevreden zijn over de interne communicatie.

### 9.3. Intranetpagina's

*Zorg dat de informatie op de intranetpagina's overzichtelijk en makkelijk te vinden is*

Blijkbaar hebben medewerkers moeite deze pagina's te vinden, of hebben zij het idee dat de informatie op deze pagina's niet relevant voor hen is. Maak het medewerkers gemakkelijk door de informatie op deze pagina's overzichtelijk weer te geven en kritisch te bekijken welke informatie op de pagina's staat. Is alle informatie op de pagina's relevant voor de doelgroep? Zoals ik hierboven beschreef kan vervolgonderzoek helpen om hier duidelijke verbeteringsuggesties voor te formuleren.

*Breng de pagina's onder de aandacht van medewerkers*

Om de bekendheid van de pagina's te vergroten en ervoor te zorgen dat informatie via deze pagina's breder verspreid wordt binnen de afdeling, is het van belang dat medewerkers meer op deze pagina's gewezen worden. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers vaker te verwijzen naar de pagina's, bijvoorbeeld in de nieuwsbrief of tijdens de Standup DIA.

## Bibliografie

- Baarda, B. (2020). *Basisboek interviewen*. Noordhoff. Geraadpleegd op 20 oktober 2021, van [https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001747763\\_h1.pdf](https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001747763_h1.pdf)
- Baek, Y. M., Wojcieszak, M., & Delli Carpini, M. X. (2012). Online versus face-to-face deliberation: Who? Why? What? With what effects? *New media & society*, 14(3), 363 – 383.
- Bargas-Avila, J., Lötscher, J., Orsini, S., & Opwis, K. (2009). Intranet satisfaction questionnaire: Development and validation of a questionnaire to measure user satisfaction with the Intranet. *Computers in Human Behaviour*, 25(6), 1241 – 1250.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173 – 190.
- Bottazzo, V. (2005). Intranet: A medium of internal communication and training. *Information Services and Use*, 25(2), 77 – 85.
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57.
- Constantin, E. C., & Bias, C. C. (2015). Employee voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- DeConick, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2) 145-153.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575-600.
- Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*, 9(3), 256 – 274.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171 – 190.

- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dunmore, M. (2005). *Inside-out marketing*. UK, London: Kogan Page.
- Edenius, M., & Borgerson, J. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of knowledge management*, 7(5), 124 – 136.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129 – 138.
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124-131.
- Kang, M., & Sung, M. (2016). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82 -102.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.
- Karreman, J., & Van Enschoot, R. (2013). Functionele analyse. In J. Karreman, & R. van Enschoot (Reds.), *Tekstanalyse: Methoden en toepassingen*. Van Gorcum.
- Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan, & V. Hazleton (Reds.), *Public Relations Theory II (311 – 338)*. UK, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kitchen, P., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46 -53.
- Lewis, J. R. (2013). Critical Review of ‘The Intranet Satisfaction Questionnaire: Development and Validation of a Questionnaire to Measure User Satisfaction with the Intranet’. *Interacting with Computers*, 25(4), 299-301.
- Liebrecht, C., & Sanders, J. (2013). Betrokken bladen- Een categorisatiemodel voor tekstuele betrokkenheidselementen in personeelsbladen. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 35(3), 207-225.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264 – 284.
- NS. (z.d.). *Verantwoordelijkheden*. Geraadpleegd op 24 november 2021, van <https://www.ns.nl/over-ns/de->

- spoorsector/verantwoordelijkheden.html#:~:text=NS%20is%20de%20grootste%20reizigersvervoerder,3.000%20rijtuigen%20met%20260.000%20zitplaatsen.
- NS Groep. (z.d.). *Data, Innovatie & Analyse (DIA)*. Geraadpleegd op 10 januari 2022, van <https://nsdigitaal.sharepoint.com/sites/iNSite-Organisatie-NSGroep>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- Singh Kahai, S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the Core Concepts of Media Richness Theory: The Impact of Cue Multiplicity and Feedback Immediacy on Decision Quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 263 – 299.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Suh, K. S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information & Management*, 35, 295 – 312.
- Team-Welkom bij DIA. (z.d.). *Welkom bij de afdeling Data, Innovatie en Analyse*. Geraadpleegd op 20 november 2021, van <https://nsdigitaal.sharepoint.com/sites/Team-WelkombijDA/SitePages/Startpagina%20Welkom%20bij%20DIA.aspx>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38, 223 – 230.
- Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and *acceptability*: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177 – 198.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65 – 84.
- Zwijze-Koning, K., & De Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261 – 282.

# Bijlagen

## Bijlage 1 – Interviewschema

Interviewfase	Topic	Subtopic	Vraag/ inhoud	Doorvraag
Introductie	Doel interview		Probleemstelling + doelen die jullie voor ogen hebben met de interne communicatie.	
	Opzet interview/workshop		Context onderzoek; PowerPoint Van probleemstelling naar algemeen naar specifiek (welke kanalen?) Miro bord. <b>Brainstorm, veel ideeën opschrijven.</b> Voorbeelden van doelen geven.	Hebben jullie vragen?  Kan ik de meeting opnemen?
Algemeen: interne communicatie	Interne communicatie	Definitie	Waar denken jullie aan als het gaat over interne communicatie bij DIA?	Welke steekwoorden of begrippen komen in je op?
		Belang binnen afdeling	Waarom is interne communicatie belangrijk voor de afdeling DIA?	Op welke manieren draagt interne communicatie bij aan het reilen en zeilen van de afdeling?
		Doelen DIA	In het algemeen: wat zijn de doelen, van de interne communicatie van DIA?	Kun je dat op een PostIT zetten op het bord?
Specifiek: interne communicatie DIA	Specifieke doelen per kanaal	Nieuwsbrief	Wat is het doel, of wat zijn de doelen, van de Data in Beweging nieuwsbrief?	Waarom is het belangrijk dat dat doel wordt behaald?
		SharePointsite <i>Data, Innovatie en Analyse.</i>	Wat is het doel, of wat zijn de doelen, van de SharePoint-site <i>Data, Innovatie en Analyse?</i>	Welke doelen zouden jullie willen bereiken met dit kanaal, waar het nu misschien nog niet in slaagt?

	<p>SharePointsite <i>Welkom bij DIA.</i></p>	<p>Wat is het doel, of wat zijn de doelen, van de SharePoint-site <i>Welkom bij DIA</i>?</p>	<p>Is deze site een aanvulling op de algemene? Of heeft het een compleet ander doel?</p>
	<p>StandUp sessie</p>	<p>Wat is het doel, of wat zijn de doelen, van de Standup sessie?</p>	<p>Waarom wordt er een maandelijkse Standup sessie georganiseerd vanuit de afdeling?</p>





### Bijlage 3 – Transcript interview

Aanwezig van het Communicatieteam: M + S

Interviewer: I

I	Waar denken jullie aan als het gaat over interne communicatie bij DIA? Welke begrippen en steekwoorden komen in je op?
M	Kunnen we dat zo beantwoorden, of moeten we dat op het bord invullen?
I	Dat kan beide. Als je het invult, bespreken we het daarna.
I	Ik zie in jullie antwoorden wel dat het echt duidelijk gaat om interne communicatie naar medewerkers. En niet per se van DIA naar andere afdelingen?
S	Ja.
M	Als we het hebben over de interne communicatie dan zie ik even interne communicatie als alleen DIA zelf.
S	Ja, dat heb ik ook.
I	Goed om dat te checken. Mijn tweede vraag is: waarom is het dan belangrijk voor DIA. Of eigenlijk: op welke manieren vinden jullie dat de interne communicatie bijdraagt aan het reilen en zeilen van de afdeling. Waarom doen we dit eigenlijk?
M	Verbinding eigenlijk ook...
I	Tussen wie bedoelen jullie dan die verbinding? Wie zorgt voor verbinding?
M	Wat ik bedoel te zeggen is verbinding tussen de afdeling, dus dan het management denk ik, en de medewerkers.
S	Nou, dat is precies wat ik opgeschreven heb.
I	Goed afgestemd op elkaar. Oké, dan gaat het dus echt om managementteam en medewerkers?
S	Hoewel ik er ook deze bij had gezet... het is ook wel zodat medewerkers een podium krijgen om hun collega's iets... dat is ook wel onderling.
I	Oké, medewerkers en medewerkers.
S	Ja, maar het is inderdaad ook wel gewoon vanuit MT 'zenden'.
I	Het is vanuit MT vooral zenden en betekent dat dan ook meteen minder ophalen?
S	Ik had bij de 'waarom', of bij de groene briefjes had ik ook wel iets dat het ook wel ophalen is. Meepraatsessies, dat is een voorbeeld van die interne communicatie, maar dat is dus juist ook wel om dingen weer op te halen. Laat ik dit er dan nog even bijzetten.
I	En M, jij had ook deze: de afdelingsbrede zaken. Bedoel je daar hetzelfde mee als dit? De visie, OGSM en strategie?
M	Volgens mij had S die.

I	Dat kan ook.
S	Zijn ze hetzelfde? Dit is informatievoorziening over; wanneer is het kerstreces, de nieuwe medewerkers waarderingen komen eraan. De informatievoorziening is echt 'duwen'. Dit is ook wel echt ideeën ophalen en meer halen. Het hangt allemaal een beetje samen, dit is betrekken bij. Dat is ook weer ophalen. Dit zag ik meer als iets wat ze gewoon alleen maar moeten melden en dit is inderdaad ook weer informatie ophalen. We willen gewoon even melden dat iedereen verwacht wordt tussen kerst en oud en nieuw thuis te werken, daar heb je de mening van medewerkers niet bij nodig. We willen melden dat iedereen 2% loonsverhoging krijgt en dat de Cao-onderhandelingen gestart zijn; dat is gewoon zenden.
I	Motiveren... bedoel je dan ook vanuit het MT?
M	Niet zozeer. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de nieuwsbrief en in de nieuwsbrief vertelt bijvoorbeeld een team wat ze hebben bereikt. Ik denk dat dat andere collega's ook wel inspireert om hetgeen wat zij hebben bereikt dan te delen. Anderzijds denk ik dat als je als management ook je medewerkers blijft informeren of blijft inspireren dat dat collega's ook wel motiveert om goed hun werk te doen en dat ze zich niet gepasseerd voelen en gewaardeerd voelen zonder dat ze bij een beoordelingsgesprek zitten en zich gewaardeerd voelen doordat ze hun werk heel goed doen. Maar gewoon als de communicatie in zijn algemeen goed is, denk ik dat medewerkers wat beter gemotiveerd zijn. Gewoon een heel simpel voorbeeldje, als je bijvoorbeeld van een andere collega, of van iemand buiten de afdeling hoort, wat er hier allemaal speelt. En je weet dat eigenlijk niet, 'oh we zitten in een transitie', maar wat gaat er nou eigenlijk veranderen. 'Ja, weten we niet.' 'Waar kom ik terecht? I don't know.' 'Hoe ziet de organisatie er eigenlijk uit? Ja weet ik veel.' Maar als je meegenomen wordt in alles, dan denk ik dat je er anders in staat.
I	Bedoel je dan ook je onderdeel voelen ergens van?
M	Ja, voel je je er onderdeel van. In plaats van dat je denkt; het MT regelt dat. Het heeft wel impact op mij, maar zij informeren mij toch niet dus boeien, het zal wel.
I	Oké, dan komen we bij de volgende. Wat is (of zijn) in het algemeen de doelen van de interne communicatie? Nu zijn er een paar van de vorige blaadjes ook wel doelen.
M	Gaat het om de communicatie in de algemene zin?
I	Ja, algemene zin.
I	Wat voor actie bedoel je dan?
S	'Schrijf je nu in voor de Innovatieweek.' 'Meld je aan voor dit.' 'Kom hier opdagen, vul deze vragenlijst in.' 'Volg voortaan het nieuwe proces.'

I	En overtuigen... die was van jou denk ik M?
M	Ja, op het moment dat er bijvoorbeeld een verandering plaatsvindt in de afdeling, dan wil je mensen niet alleen informeren, maar ook overtuigen om mee te gaan in die verandering. Dat is niet iets wat vanzelf gaat. Maar ik weet niet of dat een doel an sich is, overtuigen. Dat ligt denk ik aan de boodschap die je hebt, maar kan wel een doel zijn.
I	Dat denk ik ook wel.
M	Toch ook wel die verbinding...
I	Ik wilde hierna specifiek per communicatiemiddel de doelen bespreken. Bijvoorbeeld die Data in Beweging nieuwsbrief. Waarom wordt die iedere maand verstuurd? Wat is het doel daarvan? Misschien komen hier dan dingen dubbelop, maar dat is niet erg.
M	Ja, informeren, informeren. Alles is informeren.
S	Ja precies, even kijken. Wil je de inhoud of het doel hebben? Dat zijn die twee vragen bovenaan.
I	Die vragen zijn eigenlijk meer bedoeld als een soort aanzetje; wat staat er in de nieuwsbrief? In het algemeen dan natuurlijk, niet per se per editie, per artikel. En wat is het doel daarvan?
I	Dat is ook wel een mooie; transparantie.
I	Die successen en doelen vieren, hoort dat bij inspireren? Of niet per se?
M	Het hoort een beetje bij mijlpalen, podium voor collega's om te laten zien wat ze met het team bereikt hebben en het inspireren van andere collega's. Hoort inderdaad ook wel een beetje bij inspiratie.
I	Bijvoorbeeld bij Data Academy updates, is het dan ook een stap verder dus ook met activeren of aansporen? Dat het doel is om er dan voor te zorgen dat medewerkers zich inschrijven voor die opleidingen, of gaat het alleen om informeren?
S	Je hebt gelijk, dat gaat natuurlijk ook wel om mensen informeren over aanbod en dat ze zich inschrijven.
I	Hebben jullie alles wat je wil zeggen hier nu gezet?
M/S	Ja, denk het wel.
M	Misschien ook 'fun', gewoon fun. Dat willen we wel eigenlijk, een beetje off-topic zaken, dingen die collega's bezighouden, een beetje fun erin. Maar dat is iets wat we nog niet helemaal hebben kunnen doen.
S	Ook een beetje voor de verbinding, toch?
M	Ja. Gewoon een beetje informeel, maar op de een of andere manier hebben we dat nog niet kunnen bereiken.

I	Dat is natuurlijk ook een doel, een doel dat je nog wilt bereiken, die het nu nog niet per se lukt.
M	De vraag is: het is misschien wel leuk. Maar misschien is de behoefte er helemaal niet.
I	Als dat dus uit m'n onderzoek blijkt, dan is dat fijn, want dan weet je dat.
S	Ja, dan kun je het zelf wel heel leuk vinden, maar als de rest het niet wil...
M	De Standup... daar sta ik wel een beetje ver vanaf.
I	De vraag is: wat wordt er dan besproken en waarom? Waarom vindt die maandelijks plaats?
S	Nieuwe medewerkers worden toch niet echt meer, die worden misschien benoemd. Maar die mogen niet meer iets zeggen, of niet meer allemaal. De laatste keer niet, maar toen was jij er natuurlijk niet.
M	Nee, dan weet ik het niet meer.
S	Daar wilden ze geloof ik ook weer een beetje af. Juist omdat het nu weer in de nieuwsbrief staat. Anders ben je een halfuur lang alleen maar naar nieuwe medewerkers aan het luisteren. Dat was wel.
M	Het is ook, even kijken hoor, bijpraten domeinen, ontwikkelingen... Soms hebben ze het over issues die ze oplossen.
S	Niet werk gerelateerde werkzaken, snap je dat?
I	Nee.
S	Er wordt wel eens gevraagd van wie wil er BHV'er zijn? Wie wil er een keer dit, of dat? Wie wil er meedoen met ..
M	Traplopen of een rondje Europa, dat soort zaken.
S	Ook de BuitenkaNS diensten. Buitenkans zijn diensten die je als kantoorpersoneel maakt om een keer op de werkvloer te staan. Bijvoorbeeld als vrijwilliger bij een event, bijvoorbeeld op koningsnacht kreeg je dan een hesje aan en mag je mensen de weg wijzen. Bij de vierdaagse en bevrijdingsfestivals. Gewoon alle dingen waar ze op stations extra handjes nodig hebben en dingen die niet heel moeilijk zijn. Waar je ook over kunt zeggen; ik trek een blik uitzendkrachten open. Daarvoor vragen ze de kantoorcollega's.
M	Wel heel leuk initiatief.
S	Het is ook heel leuk om te doen, je moet mazzel hebben met de shift, maar je ontmoet altijd wel hele leuke mensen. En je staat weer goed op de kaart, als je een keer op koningsnacht tot 12 uur 's nachts een beetje met een directeur kunt kletsen, dat is altijd nuttig.
I	En de Standup is wel de plek waarop dat soort dingen...?

S	Was in het verleden wel altijd. Dat was wel voordat alles digitaal was. Hij is nu 1x per maand. We hadden 'm in het verleden om de 10 dagen. We hadden verschillende dagen, zodat als je er op donderdag niet bent dat je 'm toch de helft van de keren meemaakt. Maar toen was het ook echt nog gewoon; op een bierkratje gaan staan en iedereen om je heen verzamelen.
I	Waarom is die frequentie naar beneden gegaan?
S	Omdat het digitaal werd. Toen werd het eerst 1x in de 3 weken, toen 1x in de 4 weken. Ik denk dat om de 10 dagen ook echt te veel is om digitaal te doen.
M	Ik zou eigenlijk de frequentie om de 3 weken willen doen. Om de 4 weken vind ik dan weer zo 1x per maand. Maar daar hebben ze dus wel een bepaalde reden voor.
S	Zou je bij [collega] kunnen navragen of misschien dat [collega] het wel weet.
M	Ga je ook vragen stellen aan mensen of ze überhaupt tijd besteden aan het lezen van berichten op bijvoorbeeld iNSite?
I	Ja, ik ga vragen of mensen bekend zijn met de nieuwsbrief. Als ze dan zeggen dat ze dat niet zijn, dan hoeven ze al die vragen niet te beantwoorden. Als ze zeggen ja, dan vraag ik hoe vaak ze 'm lezen; iedere maand, of anders.
M	Maar ook, andere nieuwsbrieven?
I	Dat kan, ik heb nu alleen gefocust op de <i>DIB</i> -niewsbrief. Waarom vraag je dat?
M	Omdat dat misschien ook wel iets zegt over het leesgedrag van mensen. Dat ze de nieuwsbrief van DIA niet lezen, wil ze niet zeggen dat ze het nieuws niet interessant vinden. Als diezelfde mensen überhaupt niks lezen, ook geen andere nieuwsbrieven, van andere afdelingen, geen iNSite brieven, dan kun je wel heel erg je best doen om de nieuwsbrief te ontwikkelen. Maar dan zijn het gewoon mensen die sowieso dat niet doen.
I	Ik kan wel een vraag opnemen over of mensen wel andere nieuwsbrieven lezen. Oké, de Welkom bij DIA SharePoint-site. Heeft die nog een specifiek doel, vergeleken met de andere kanalen.
M	Ja, dat is echt wel voor nieuwe medewerkers.
S	Ik ben hier niet zo bij betrokken geweest, dus ik weet niet zo goed wat erop staat.
M	Ik kopieer en plak gewoon dit doel (= uitgebreid kaartje op Miro bord)
I	Ik zie dat dit echt voor nieuwe medewerkers is en wegwijs maken en vooral informeren, denk ik?
M	Ja.
I	Dan door naar de laatste: de iNSite-pagina Data, Innovatie en Analyse. Dus meer de algemene.

M	Ja, dat is die ene die pagina waarvan er maar één is, toch? Dit is voornamelijk volgens mij dat we als afdeling vindbaar zijn. Dus: zichtbaarheid.
I	Is deze pagina gericht op medewerkers van de afdeling DIA, of juist voor andere afdelingen?
S	Dat laatste, als ik het zo lees.
M	Het is vooral bedoeld voor afdelingen die ons niet kennen, of externe afdelingen.
I	Dat is wel een belangrijk onderscheid natuurlijk. Zichtbaarheid, gaat dat dan ook om de identiteit van de afdeling binnen NS?
S	Ja, vindbaar of zichtbaar. Je vindt het (=de pagina) natuurlijk terug als je naar NS Groep gaat, daar zie je ons direct staan.
M	Oke, dus ik denk dat we én zichtbaar moeten zijn voor de rest van de organisatie, en vindbaar. En die vindbaarheid komt dan denk ik weer terug, je landt dan op deze site. Wil je meer van ons weten? Dan kun je vanuit deze pagina navigeren naar dus al die andere pagina's waarbij je dus dichterbij ons in de buurt komt.
I	Waarom is het belangrijk dat het vindbaar is?
M	Zodat collega's die iets te maken hebben met ons, ons weten te vinden.
I	Voor hun eigen werk dan?
M	Ja, dat denk ik wel. Er zijn veel afdelingen die niet weten wat wij bijvoorbeeld doen, dat ze denken; oke waar zijn zij eigenlijk mee bezig? Dat we ze in ieder geval iets bieden waarop dat te lezen is, of zichtbaar is, zonder dat ze direct iets van ons willen hebben.
I	Ik zit dan alleen bij deze te denken; we hadden het net over dat het gaat om de interne communicatie naar medewerkers toe en dat deze pagina daar niet helemaal bij past.
S	Nee.
I	Ik kan hem wel meenemen, misschien als startpunt voor medewerkers die informatie zoeken.
I	Dat waren mijn vragen, bedankt voor jullie tijd.

## Bijlage 4 – Vragenlijst

Beste lezer,

Welkom bij dit onderzoek in het kader van mijn master Communicatie en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke communicatieve behoeften medewerkers van de afdeling Data, Innovatie en Analyse hebben en hoe zij de interne communicatie vanuit de afdeling waarderen.

Je krijgt een aantal vragen te zien in verschillende blokken. De eerste vragen gaan over jouw achtergrond binnen NS. Deze gegevens en de antwoorden op de overige vragen worden volledig anoniem verwerkt. Het duurt ongeveer 10 tot 15 minuten om de vragenlijst in te vullen.

Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Als je toch besluit niet mee te doen aan dit onderzoek, kun je op ieder moment stoppen met de vragenlijst. Ik ontvang je antwoorden pas wanneer je op 'Verzenden' klikt. Je antwoorden worden tussentijds opgeslagen. Je kunt de vragenlijst dus sluiten en opnieuw openen.

Je kunt de vragenlijst invullen tot 15 november 2021. Heb je vragen over mijn onderzoek? Neem dan contact met mij op via [jamy.gielesen@ns.nl](mailto:jamy.gielesen@ns.nl).

Met vriendelijke groet, ook namens het Communicatieteam van DIA,

Jamy Gielesen  
Stagiaire communicatie bij DIA

### Achtergrondinformatie

1. Ben je een medewerker van de afdeling Data, Innovatie en Analyse (DIA)?
  - Ja
  - Nee (einde vragenlijst)
  
2. Hoe lang ben je werkzaam voor NS, in jaren?  
[...]
  
3. In welke zone werk je?
  - Basiszone
  - Prestatiezone
  - Medewerkerszone
  
4. [Indien Basiszone] In welk cluster werk je?



- Plan
  - EDM
  - Platform
5. [Indien Prestatiezone] In welk cluster werk je?
- BI&A Netwerk
  - DIA Stations
  - DIA Staven
  - DIA Commercie
6. Wat is je functie?
- IT Engineer Expert
  - Product Expert
  - Data Expert
  - Data Governance Expert
  - Design Expert
  - Architectuur Expert
  - Cyber Security Expert
  - Regie Expert
  - Contract Expert
  - Service Expert
  - Verander Expert
  - Support Expert
  - Digital Lead
  - Expertise Lead
  - Weet ik (nog) niet/ kan ik niet op antwoorden
  - Anders

### **Communicatie binnen DIA – algemeen**

7. Geef aan in hoeverre je tevreden bent met de volgende onderwerpen, op een schaal van 1 tot 5. (1 = heel ontevreden, 5 = heel tevreden)
- De mate waarin de communicatie binnen de afdeling motiveert en enthousiast maakt tot het bereiken van de doelstellingen van de afdeling.
  - De mate waarin mensen binnen de afdeling goed kunnen communiceren.
  - De mate waarin de communicatie binnen de afdeling zorgt dat ik me kan identificeren met het bedrijf of dat ik me er een belangrijk onderdeel van voel.

- De mate waarin ik op tijd de informatie krijg die ik nodig heb om mijn werk te doen.
- De mate waarin conflicten worden behandeld via de juiste kanalen.

8. Via welk communicatiemiddel wil je het liefst geïnformeerd worden over onderstaande onderwerpen?

	DIB-nieuwsbrief	Standup DIA	Welkom bij DIA – SP	Data, Innovatie & Analyse - iNSite	Geen voorkeur	Anders	Geen behoefte aan deze informatie
Aankomende evenementen							
Nieuwe medewerkers							
Nieuws over afdelingsbrede zaken							
Nieuws over NS							
Successen (binnen afdeling)							
Praktische informatie (e.g. data kerstreces)							
Informatie over processen binnen afdeling							
Informatie over afdelingszaken (visie, OGSM, strategie)							
Off-topic zaken (e.g. wat houdt collega's bezig)							

9. Wil je je antwoord op bovenstaande vraag toelichten? Dat kan hier:

[...]

10. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Schaal 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- Door de communicatie binnen DIA voel ik mij verbonden met de afdeling.
- Door de interne communicatie voel ik mij verbonden met mijn collega's.
- De interne communicatie activeert mij om mee te doen aan activiteiten binnen de afdeling.
- De interne communicatie draagt bij aan mijn motivatie voor mijn werkzaamheden.
- Door de interne communicatie voel ik mij geïnformeerd over afdeling gerelateerde zaken.

11. Heb je een algemene tip, aanvulling of opmerking over de communicatie binnen de afdeling DIA?

[...]

### **Data in Beweging nieuwsbrief**

12. Ontvang je de Data in Beweging nieuwsbrief?

- Ja
- Nee (door naar volgende blok)

13. Lees je nieuwsbrieven van andere afdelingen binnen NS? Zo ja, welke?

- Ja
- Nee

14. [Indien ja] Welke nieuwsbrieven lees je?

[...]

15. Hoe vaak lees je de Data in Beweging nieuwsbrief?

- Ik lees iedere nieuwsbrief
- Ik lees bijna alle nieuwsbrieven
- Ik lees een enkele nieuwsbrief
- Ik lees de nieuwsbrief nooit

16. [Indien nooit] Waarom lees je de nieuwsbrief nooit? (Je kunt meerdere opties aankruisen)

- Ik heb er geen behoefte aan

- Ik vind de onderwerpen in de nieuwsbrief niet interessant
- De nieuwsbrief bevat voor mij geen nieuwe informatie
- Anders, namelijk... (vul hieronder in)

17. Andere reden, namelijk...

[...]

18. De nieuwsbrief komt iedere maand uit, vind je dat...

- Te vaak
- Te weinig
- Precies goed

19. [Indien te vaak, of te weinig] Hoe vaak (per maand, per jaar) zou volgens jou de nieuwsbrief uit moeten komen?

[...]

20. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- De informatie in de nieuwsbrief is actueel.
- De nieuwsbrief bevat relevante informatie voor mijn werk.
- De nieuwsbrief heeft een begrijpelijke structuur.
- Over het algemeen ben ik tevreden met de nieuwsbrief.

21. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- De nieuwsbrief inspireert mij.
- Door de nieuwsbrief voel ik mij verbonden met de afdeling.
- Door de nieuwsbrief voel ik mij verbonden met collega's.
- De nieuwsbrief activeert mij om mee te doen met activiteiten vanuit de afdeling.
- Door de nieuwsbrief voel ik mij geïnformeerd over actuele ontwikkelingen binnen de afdeling.

22. Heb je een tip, aanvulling of opmerking over de Data in Beweging nieuwsbrief?

[...]

### **Standup DIA**

23. Heb je weleens de DIA Standup bezocht?

- Ja

- Nee (door naar volgende blok)

24. Hoe vaak bezoek je de DIA Standup?

- Iedere maand
- Af en toe, 6 tot 11 keer per jaar
- Niet vaak, 3 tot 6 keer per jaar
- (Bijna) nooit, minder dan 3 keer per jaar

25. Waarom bezoek je de Standup (bijna) nooit? (Je kunt hier meerdere opties kiezen)

- Ik heb er geen behoefte aan
- Ik vind de onderwerpen die besproken worden tijdens de Standup niet interessant.
- De Standup is niet relevant voor mij.
- Anders, namelijk... (vul hieronder in)

26. Andere reden, namelijk...

[...]

27. De Standup DIA vindt iedere maand plaats, vind je dat...

- Te vaak
- Te weinig
- Precies goed

28. [Indien te vaak, of te weinig] Hoe vaak zou volgens jou de Standup DIA plaats moeten vinden?

[...]

29. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- De informatie die gedeeld wordt tijdens de Standup is actueel.
- Tijdens de Standup ontvang ik relevante informatie voor mijn werk.
- De Standup heeft een logische opzet.
- Over het algemeen ben ik tevreden met de Standup.

30. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- Door de Standup voel ik mij geïnformeerd over actuele ontwikkelingen binnen de afdeling.
- Door de Standup voel ik mij verbonden met de afdeling.
- Door de Standup voel ik mij verbonden met mijn collega's.
- Door de Standup voel ik mij geïnspireerd.

31. Heb je een tip, aanvulling of opmerking over de DIA Standup?

[...]

### **Welkom bij DIA – SharePointsite**

32. Ken je de Welkom bij DIA SharePoint-site?

- Ja
- Nee (door naar volgende blok)

33. Hoe vaak bezoek je de Welkom bij DIA SharePoint-site?

- Vaker dan één keer per week
- Eén keer in de twee weken
- Ongeveer één keer per maand
- Minder vaak dan één keer per maand
- Zelden tot nooit

34. [Indien zelden tot nooit] Waarom bezoek je de SharePoint-site Welkom bij DIA zelden tot nooit? (Je kunt meerdere opties kiezen)

- Ik heb er geen behoefte aan
- De informatie op de pagina is niet relevant voor mij
- De pagina bevat voor mij geen nieuwe informatie.
- Anders, namelijk... (vul hieronder in)

35. Andere reden, namelijk...

[...]

36. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- De informatie op de Welkom bij DIA SharePoint-site is actueel.
- De Welkom bij DIA SharePoint-site bevat relevante informatie voor mijn werk.
- De Welkom bij DIA SharePoint-site heeft een begrijpelijke structuur.
- Over het algemeen ben ik tevreden met de Welkom bij DIA SharePoint-site.

37. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)
- Door de Welkom bij DIA-site voel ik mij geïnformeerd over processen binnen de afdeling.
  - De Welkom bij DIA-site maakt nieuwe medewerkers wegwijs binnen de afdeling.
38. Heb je een tip, aanvulling of opmerking over de Welkom bij DIA SharePoint-site?  
[...]

### **Data, Innovatie & Analyse - iNSite pagina**

39. Ken je de iNSite-pagina Data, Innovatie & Analyse?
- Ja
  - Nee (door naar volgende blok)
40. Hoe vaak bezoek je de iNSite-pagina Data, Innovatie & Analyse?
- Vaker dan één keer per week
  - Eén keer in de twee weken
  - Ongeveer één keer per maand
  - Minder vaak dan één keer per maand
  - Zelden tot nooit
41. [Indien zelden tot nooit] Waarom bezoek je de iNSite-pagina Data, Innovatie & Analyse zelden tot nooit? (Je kunt meerdere opties kiezen)
- Ik heb er geen behoefte aan
  - De informatie op de pagina is niet relevant voor mij
  - De pagina bevat voor mij geen nieuwe informatie.
  - Anders, namelijk... (vul hieronder in)
42. Andere reden, namelijk...  
[...]
43. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)
- De informatie op de iNSite-pagina Data, Innovatie en Analyse is actueel.
  - De iNSite-pagina Data, Innovatie en Analyse bevat relevante informatie voor mijn werk.
  - De iNSite-pagina Data, Innovatie en Analyse heeft een begrijpelijke structuur.

- Over het algemeen ben ik tevreden met deze pagina.

44. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (Op een schaal van 1 tot 5, 1 = helemaal niet eens, 5 = helemaal eens)

- De iNSite-pagina DIA vergroot de zichtbaarheid van de afdeling.
- Door de iNSite-pagina DIA voel ik mij geïnformeerd over het doel en de opzet van de afdeling.
- Ik gebruik de iNSite-pagina DIA als een startpunt wanneer ik informatie zoek over de afdeling.

### **Einde vragenlijst**

45. Wil je doorpraten over de interne communicatie van DIA en mag ik je nog wat vragen stellen? Laat dan hier je telefoonnummer of e-mailadres achter, dan neem ik contact met je op.

[...]



## **Bijlage 5. Teksthandelingen en communicatieve doelen per tekstonderdeel van de nieuwsbrief van 10 november 2020.**

### *5.1. Inleiding*

In de inleiding wordt de inhoud van de nieuwsbrief *beschreven*. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat’. In de laatste zinnen van de inleiding worden lezers van de nieuwsbrief *opgeroepen* om contact op te nemen met de redactie van de nieuwsbrief wanneer zij nieuws willen delen. Dit hoort bij een *activerend* doel: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben.’ Beide communicatieve doelen had ik in eerste instantie niet geformuleerd en horen daarom bij een nieuw doelenschema. Omdat dit de eerste editie van de nieuwsbrief is, is het logisch dat deze informatie wordt gegeven.

## 5.2. *Van de hoofdredacteur*

Dit tekstonderdeel bestaat uit een zin en een video. In de zin wordt de inhoud van de video *beschreven*. In de video *legt* de hoofdredacteur *uit* wat datagedreven werken is en wat de werkzaamheden van de afdeling DIA zijn. Beide teksthandelingen ondersteunen een *informatief* doel: 'De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.'

### 5.3. *Reizigersprognoses – sneller, beter en vaker!*

Dit artikel *beschrijft* waar het team reizigersprognoses de afgelopen maanden aan heeft gewerkt. In de tweede alinea wordt *beschreven* voor welke doeleinden de nieuwe prognose wordt gebruikt. Beide teksthandelingen horen bij een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’

### 5.4. *Terugblik NS IT Innovatieweek*

Dit artikel gaat over een afgelopen evenement. In de eerste alinea wordt het evenement *beschreven*. Daarna wordt in het eerste deel van de tweede alinea *verslag gedaan* van hoe het evenement is verlopen. Deze teksthandelingen horen bij het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest).’ In het tweede deel van deze alinea wordt *uitgelegd* hoe men de opnamen van de prestaties kan terugkijken. Deze teksthandeling ondersteunt een *instructief* doel: ‘De doelgroep is in staat om de inhoud van afgelopen activiteiten in te zien.’ Dit communicatieve doel had ik in eerste instantie niet geformuleerd, maar ondersteunt uiteindelijk ook het activerende doel bovenaan in het doelenschema, omdat de strekking van dit doel eigenlijk met terugwerkende kracht hetzelfde is als het instructieve doel: ‘De doelgroep is in staat om deel te nemen aan de activiteiten.’

### 5.5. *DIA is goed onderweg! Adviesaanvraag fase 2 bijna gereed*

In de eerste alinea van dit artikel wordt *uiteengezet* op welke manier de afdeling verandert. Deze teksthandeling ondersteunt het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen er spelen binnen de afdeling.’ De tweede alinea *zet uiteen* hoe de huidige managementrol verandert. De laatste alinea *beschrijft* het DIA functiehuis. Deze teksthandeling ondersteunt het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.’

#### 5.6. *Stilstaan bij je eigen handelen met anderen is vooruitgaan*

In de eerste alinea van dit artikel wordt *uitgelegd* wat een intervisie is. De tweede alinea *beschrijft* wat de inhoud is van een intervisie. De derde alinea *doet verslag* van de afgelopen eerste intervisie van het scrum master gilde. Deze teksthandelingen horen bij een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest)’ De vierde alinea *evalueert* de intervisie als positief, dit ondersteunt een *opiniërend* doel: ‘De doelgroep is enthousiast over de activiteiten.’ In de laatste alinea wordt men *opgeroepen* om contact op te nemen bij interesse voor het gilde en *uitgelegd* hoe contact op te nemen. Dit ondersteunt zowel een *activerend* doel: ‘De doelgroep is van plan deel te nemen aan activiteiten binnen de afdeling.’, als een *instruerend* doel: ‘De doelgroep is in staat deel te nemen aan de activiteiten.’

#### 5.7. *Data in Beweging – de redactie stelt zich voor*

De eerste alinea *beschrijft* de opzet van de nieuwsbrief. Dit hoort bij een *informatief* doel dat ik naar aanleiding van de inleiding van deze nieuwsbrief heb geformuleerd: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat.’ In de tweede, derde en vierde alinea *introduceren* de leden van de redactie zichzelf. Dit hoort ook bij een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet wie de redactie van de nieuwsbrief is.’ De laatste alinea *roept* lezers van de nieuwsbrief *op* om contact op te nemen met de redactie wanneer zij iets willen delen in de nieuwsbrief en *legt uit* hoe men dat kan doen. Deze teksthandelingen ondersteunt het *activerende* doel: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben.’ en het *instruerende* doel: ‘De doelgroep is in staat om de redactie te bereiken.’

#### 5.8. *Wat wil jij in de nieuwsbrief?*

De eerste alinea *licht toe* welke informatie er in de nieuwsbrief te vinden is. Dit hoort bij het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat.’ De tweede alinea *verzoekt* lezers van de nieuwsbrief door te geven aan de redactie welke rubriek zij in de nieuwsbrief willen lezen. Dit ondersteunt het *activerende* doel: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie wanneer zij input voor de nieuwsbrief hebben.’ Daarnaast geeft deze alinea *uitleg* over hoe je de redactie kunt bereiken. Dit ondersteunt het *instruerende* doel: ‘De doelgroep is in staat om de redactie te bereiken.’

## **Bijlage 6. Teksthandelingen en communicatieve doelen per tekstonderdeel van de nieuwsbrief van 29 april 2021.**

### *6.1. Inleiding*

In de inleiding van deze editie van de nieuwsbrief wordt de inhoud van de nieuwsbrief *beschreven*. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat.’

## 6.2. *Van de hoofdredacteur*

Deze rubriek van de nieuwsbrief bestaat uit een video. In de enige zin in dit artikel wordt de inhoud van de video *beschreven* en in de video zelf wordt de inhoud van de nieuwsbrief beschreven. Deze teksthandelingen ondersteunen een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat.’

### 6.3. Kwartaalplanning DIA en BI&A Netwerk

In de eerste alinea van dit tekstonderdeel wordt de afgelopen kwartaalsessie positief *geëvalueerd*. Dit ondersteunt een *opiniërend* doel: ‘De doelgroep is enthousiast over de activiteiten.’ Daarnaast *legt* de laatste zin van deze alinea *uit* hoe de filmpjes terug gekeken kunnen worden. Dit ondersteunt een *instruerend* doel: ‘De doelgroep is in staat om de inhoud van de afgelopen activiteiten in te zien.’ De opsomming van video’s die daarop volgt *beschrijven* de werkzaamheden van teams. Dit ondersteunt een *informerend* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.’ In de laatste alinea wordt men *uitgenodigd* om een video op te sturen. Dit ondersteunt een *activerend* doel: ‘De doelgroep is van plan informatie over hun werkzaamheden te delen.’ Dit doel had ik nog niet eerder geformuleerd en ondersteunt in het doelenschema het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de verandering uit zien.’ Het is opvallend dat dit activerende doel een informatief doel ondersteunt. Dit toont het belang aan van de input vanuit medewerkers.

#### 6.4. *Red Envelop make-over gestart!*

In de eerste alinea wordt een situatie *geschetst* binnen de afdeling DIA. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’ In de tweede alinea wordt het doel van de Red Envelop *beschreven*. Dit ondersteunt ook een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de verandering uit zien.’ De derde alinea *bekritiseert* het Red Envelop proces. Dit is opvallend, omdat een opiniërend doel van de nieuwsbrief is dat men vindt dat de veranderingen positief zijn. In de alinea’s daarna wordt *beargumenteerd* waarom het veranderende proces wel positief is. Dit ondersteunt het *overtuigende* doel: ‘De doelgroep vindt dat de veranderingen positief zijn.’ De laatste twee zinnen van dit tekstonderdeel *sporen aan* om vol te houden. Dit ondersteunt het *activerende* doel: ‘De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.’



### 6.5. *Young Data Talents: de eerste lichting*

De eerste alinea *beschrijft* de opzet van een nieuw team. Dit ondersteunt het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’ In de tweede alinea worden de werkzaamheden van dit nieuwe team *beschreven*. Deze teksthandeling hoort bij een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.’ De derde alinea evalueert de resultaten van dit nieuwe team als positief. Dit ondersteunt een *opiniërend* doel: ‘De doelgroep vindt dat de veranderingen positief zijn.’ De laatste zin van dit tekstonderdeel *beschrijft* waar het team mee bezig is. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.’

## 6.6. *Nieuwe Lente voor Data Platform beheer*

In de eerste twee alinea's wordt *beschreven* hoe in het eerste kwartaal de manier van werken is veranderd binnen Data Platform beheer. Dit hoort bij een *informatief* doel: 'De doelgroep weet welke veranderingen binnen de afdeling spelen.' In de derde, vierde en vijfde alinea wordt de nieuwe werkwijze positief *geëvalueerd*. Dit hoort bij een opiniërend doel: 'De doelgroep vindt dat de veranderingen positief zijn.' In de laatste zin wordt *opgeroepen* om contact op te nemen met Data Platform Beheer bij vragen, opmerkingen of een incident. Dit hoort bij een *activerend* doel: 'De doelgroep is van plan contact op te nemen wanneer zij meer informatie over de veranderingen willen.' Dit doel had ik eerder niet geformuleerd, maar ondersteunt wel het hoofddoel in het doelenschema: 'De doelgroep is van plan mee te werken aan de veranderingen.'

## **Bijlage 7. Teksthandelingen en communicatieve doelen per tekstonderdeel van de nieuwsbrief van 14 oktober 2021.**

### *7.1. Inleiding*

In de inleiding wordt de inhoud van de nieuwsbrief *beschreven*. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet wat er in de nieuwsbrief staat. Daarnaast worden lezers *opgeroepen* om nieuws met de redactie te delen. Dit ondersteunt een activerend doel: ‘De doelgroep is van plan contact op te nemen met de redactie. Daarnaast wordt *uitgelegd* hoe lezers de redactie kunnen bereiken. Dit ondersteunt het *instruerende* doel: ‘De doelgroep is in staat om de redactie te bereiken.’

## 7.2. *Van de hoofdredacteur*

In bovenstaand tekstonderdeel *licht* de hoofdredacteur de veranderende samenstelling van de Medewerkerszone *toe*. Dit ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’

### 7.3. Plaatsingsproces – en planning DIA

In de eerste alinea van bovenstaand tekstonderdeel wordt *aangekondigd* dat er plaatsingsgesprekken plaatsvinden en *beschreven* hoe de planning daarvan verloopt. Beide teksthandelingen ondersteunen een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’ De volgende alinea *bedankt* medewerkers die hieraan hebben bijgedragen, dit ondersteunt een *emotioneel* doel: ‘De doelgroep voelt zich gewaardeerd voor het werk dat zij verrichtten.’ Dit emotionele doel had ik niet eerder geformuleerd, maar ondersteunt het actieve doel boven in het schema.

De opsommingen aan het einde van bovenstaand tekstonderdeel *zetten uiteen* wat de uitgangspunten van het plaatsingsproces zijn en wat de plaatsingsprocedure inhoudt. Deze teksthandeling ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van de veranderingen uit zien.’

#### 7.4. *Fitwijzer*

In de eerste alinea van bovenstaand tekstonderdeel wordt de Fitwijzer en de activiteiten die daarbij horen *beschreven*. Daarna volgt een opsomming die de verschillende onderdelen van de Fitwijzer *beschrijft*. Deze teksthandelingen ondersteunen een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest).’ In de laatste alinea wordt *uitgelegd* waar de lezers meer informatie kunnen vinden en waar ze hun vragen kunnen stellen. Dit ondersteunt het *instruerende* doel: ‘De doelgroep is in staat om de inhoud van de (afgelopen) activiteiten in te zien.’

## 7.5. Inrichting DIA platform

In de eerste alinea van bovenstaand tekstonderdeel wordt *verslag gedaan* van een activiteit. Dit hoort bij het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest).’ In de tweede alinea wordt het doel van de nieuwe opzet *beschreven*. Deze teksthandeling ondersteunt het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet welke veranderingen spelen binnen de afdeling.’ De laatste twee alinea’s zijn quotes van medewerkers. Hierin *beschrijven* zij de visie van het nieuwe dataplatform. Dit ondersteunt het *informatieve* doel: ‘De doelgroep weet hoe de werkzaamheden er binnen de kaders van veranderingen uit zien.’ Daarnaast wordt in de laatste alinea de workshop positief *geëvalueerd*. Dit ondersteunt het *opiniërende* doel: ‘De doelgroep is enthousiast over de activiteiten.’

## 7.6. Meld je nu aan voor de NS Innovatieweek

In de eerste alinea van bovenstaand tekstonderdeel wordt een evenement *aangekondigd*: de NS Innovatieweek. Deze teksthandeling ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest).’ De teksthandeling in de alinea daarna ondersteunt dit doel ook, namelijk: de inhoud van het evenement *beschrijven*. De laatste twee zinnen van de eerste alinea *prijzen* de presentaties *aan*. Dit ondersteunt het *opiniërende* doel: ‘De doelgroep is enthousiast over de activiteiten.’

In de volgende drie alinea’s wordt *medegedeeld* wanneer, waar en voor wie het evenement georganiseerd wordt. Deze teksthandeling ondersteunt een *informatief* doel: ‘De doelgroep weet welke activiteiten er zijn (geweest).’ In de laatste alinea wordt *uitgelegd* hoe lezers zich kunnen inschrijven. Dit ondersteunt een *instruerend* doel: ‘De doelgroep is in staat deel te nemen aan de activiteiten.’



### 7.7. *De nieuwe AI cursus van NS gaat live*

In de eerste twee alinea's wordt de inhoud van de cursus en de verschillende modules *beschreven*. Hetzelfde geldt voor de eerste zin van de derde alinea. Dit ondersteunt een *informatief* doel: 'De doelgroep weet wat het aanbod van de Data Academy is.' In de laatste alinea worden lezers *opgeroepen* om zich in te schrijven voor de cursus en wordt *uitgelegd* hoe ze dit kunnen doen. Deze teksthandelingen ondersteunen het *activerende* doel: 'De doelgroep is van plan deel te nemen aan de activiteiten.', en het *instruerende* doel: 'De doelgroep is in staat deel te nemen aan de activiteiten.'

### 7.8. *Welkom bij DIA*

Bovenstaand tekstonderdeel is sinds september 2021 een vaste rubriek in de nieuwsbrief. In de verschillende alinea's *introduceren* nieuwe medewerkers zichzelf. Zoals uit het interview met het communicatieteam blijkt is een belangrijk doel van de nieuwsbrief dat medewerkers zich verbonden voelen met hun collega's. Hieruit volgt ook het consecutieve doel van de nieuwsbrief: 'De doelgroep is betrokken bij de afdeling.' De teksthandeling in de rubriek 'Welkom bij DIA', ondersteunt dit consecutieve doel direct.