



“Kennis delen is kracht”

Over medewerkersbetrokkenheid vergroten op het intranet

Auteur:	Emme-lotte Buis
Studentnummer:	1100984
Opdrachtgever:	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider:	-
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar:	Cécile Klok
Tweede beoordelaar:	Edwin van Rooyen
Inleverdatum:	2-6-2020
Opleiding:	Communicatie, Hogeschool Leiden
Aantal woorden:	15.093
Conceptueel model:	The Six Stages of Social Business Transformation, Li & Solis (2013)

Voorwoord

Beste lezer,

Ik vind het vak Communicatie geweldig. Ook heb ik altijd al gezegd dat ik misschien in de toekomst de pabo zou willen volgen. Thuis hoor ik het vaak: “Jij bent echt een pabo-studentje!” Toen ik hoorde dat ik mijn afstudeerstage bij organisatie X kon doen, dacht ik: dit is perfect. Nu kon ik mijn passie voor communicatie combineren met een kijkje in de keuken in het basisonderwijs. Binnen organisatie X heb ik vier maanden onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid op het intranet, om uiteindelijk een communicatieadvies te schrijven. Ik heb organisatie X leren kennen als een fijne organisatie met een warme organisatiecultuur.

Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik veel geleerd. Hiervoor wil ik in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleidster bedanken. Verder alle collega's binnen organisatie X die mij hebben geholpen met het onderzoek, bedankt! Ook bedank ik stagebegeleider Piet Hein Coebergh voor alle feedbacksessies. Ondanks de coronacrisis stond u elke week klaar voor het beantwoorden van alle vragen. Tot slot een bedankje aan mijn vriendinnen, vriend en ouders. Jullie adviezen en steuntjes in de rug hebben me erg geholpen.

Vier jaar geleden begon ik vol enthousiasme aan de opleiding Communicatie op Hogeschool Leiden. Tijdens elke periode leerde ik meer over het vak en ook mijn enthousiasme groeide met het jaar. Steeds duidelijker werd dat Communicatie zoveel mooie en interessante kanten heeft. Inmiddels heb ik mijn studie bijna afgerond. Of moet ik zeggen: “Nu begint het pas?” Leren is namelijk een doorlopend proces. Nu begint het echte werk pas echt.

Emme-Lotte Buis

2 juni 2020, Santpoort-Noord

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het verbeteren van de betrokkenheid van de medewerkers via het intranet van organisatie X. De aanleiding is dat medewerkers het intranet nauwelijks bekijken, terwijl dat bedoeld is om de betrokkenheid met organisatie X als overkoepelende organisatie te versterken. De organisatie zoekt naar een manier om de medewerkersbetrokkenheid op het intranet te verhogen. Doelstelling van het onderzoek is organisatie X adviseren hoe zij medewerkersbetrokkenheid op het intranet kan vergroten. De doelgroep van het onderzoek betreft de medewerkers van organisatie X.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de communicatie en betrokkenheid op organisatie X beïnvloeden, zijnde het huidige intranet, de platte organisatiestructuur en de samenwerking tussen medewerkers. Analyse laat zien dat het huidige intranet van organisatie X geen structuur heeft, er meerdere interne communicatieomgevingen bestaan en er samenhang mist tussen medewerkers en koepelorganisatie organisatie X.

De belangrijkste stromingen in de theorie over de betrokkenheid van medewerkers en digitale communicatie betreft theorie over interne communicatie, medewerkersbetrokkenheid, online betrokkenheid en intranet. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Scott, (1998), Stenmark (2002), Saks (2006), Li & Bernoff (2008), Macleod & Clarke (2009), Li (2010), Welch (2011) en Li & Solis (2013) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Vaak spreken theorieën over betrokkenheid onder online communicatie over social media zoals Facebook en Instagram. Dit onderzoek ziet intranet ook als een online sociaal medium voor een interne doelgroep, vandaar dat deze theorieën zijn meegenomen in dit onderzoek. Als centrale theorie is gekozen voor The Six Stages of Social Business Transformation van Li & Solis (2013) omdat deze theorie ingaat op online betrokkenheid en hierbij online dialoog centraal staat. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het medewerkersbetrokkenheidsprobleem kan verbeteren in een aantal fases. Mogelijke verbeteringen zijn vanuit deze theorie uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over hoe de huidige communicatie met medewerkers eruitziet. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de deelvragen over de wensen, behoeften en het gedrag van de doelgroep te onderzoeken en hypothesen te testen. De reden voor de gekozen methode is omdat het ruimte biedt voor meer diepgang, zoals de gevoelens en waarden van de respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte trekking uit te voeren met daarbinnen een doelgerichte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat het intranet voornamelijk voor informatieve doeleinden in gebruik is. Directeuren hebben weinig tijd om het intranet te bekijken en leerkrachten kunnen naar hun mening ook functioneren zonder dit platform. Daarnaast missen respondenten een ontmoetingsplek waar zij kennis kunnen delen en verkrijgen van andere scholen, pagina's voor

specifieke doelgroepen en een overzicht voor het opleidingsaanbod en een overzicht van wie welke functie heeft.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: organisatie X kan meer betrokkenheid creëren door te luisteren naar de wensen en behoeften van de doelgroep. Wanneer de content aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, ontstaat er online betrokkenheid. Dit betreft content met een korte tekst en een afbeelding, waarbij balans is in zakelijke berichten, scholennieuws en een pagina met kennisdeling. De doelgroep is dan in staat de berichten te liken, delen en erop te reageren. Wanneer organisatie X uitnodigt tot reactie in nieuwsberichten en op de pagina met kennisdeling, ontstaat er conversatie op het intranet. Daarmee zijn de drie hypothesen uit de theorie bevestigd.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: doelgroep gerichte pagina's maken voor leerkrachten waar zij kennis en ervaringen kunnen delen met andere scholen en collega's. Tevens krijgt organisatie X het advies te investeren in korte nieuwsberichten met een balans tussen berichten waar scholen trots op zijn en standpunten van organisatie X, bij voorkeur in combinatie plaatsen met een afbeelding. Tools zoals tags en een reactietool kunnen berichten levendiger maken. Het verplicht stellen van JIP als startpagina voor alle medewerkers vergroot de kans op aandacht en een jaarlijks herhaalonderzoek door middel van een enquête helpt om het luisteren naar de doelgroep te structureren.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement (Deming & Orsini, 2012) en de POST-methode van Li & Bernoff (2011). Als communicatiemiddelen zijn de intranetomgeving om kennis en ervaringen te delen, nieuwsberichten en reactie- en tagtools geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen € 3.255,-. Totale (geschatte) opbrengsten bedragen de 20% groei van de online betrokkenheid van medewerkers op het intranet en het ontstaan van online samenwerking en kennisdeling tussen leerkrachten.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	9
1.4 Deelvragen	10
1.5 Doelgroep	11
1.6 Beperkingen	12
2. Situatieschets	13
2.1 Het intranet JIP: Jouw Informatie Punt	13
2.2 Organisatie	14
2.3 Samenwerken	15
2.4 Conclusie	17
3. Theoretisch Kader	18
3.1 (Medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie	18
3.2 Online betrokkenheid	19
3.3 Intranet	20
3.4 Centrale theorie	21
3.5 Hypotheses	22
4. Methodologie	24
4.1 Methoden	24
4.2 Datacollectie	25
4.3 Operationalisatie	27
4.3.1 Operationalisatie deelvragen	28
4.3.2 Operationalisatie hypotheses	28
5. Resultaten	31
5.1 Intranetgebruik	31
5.2 Content intranet	32
5.3 Online betrokkenheid	33
5.4 Toetsing hypotheses	35
6. Conclusies	37
6.1 Leerkrachten minst betrokken	37

6.2 Wiel zelf uitvinden.....	37
6.3 Hypotheses.....	38
6.4 Probleemstelling	38
7. Aanbevelingen	39
7.1 Meer online samenwerken	39
7.2 Content & tools	40
7.3 Vervolgonderzoek.....	41
8. Implementatieplan	42
8.1 POST-methode.....	42
8.2 Kosten en opbrengsten	45
Literatuurlijst	47
Bijlagen	49

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het verbeteren van de betrokkenheid van de medewerkers via het intranet van organisatie X. De aanleiding is dat medewerkers het intranet nauwelijks bekijken, terwijl dat bedoeld is om de betrokkenheid met organisatie X als overkoepelende organisatie te versterken. De organisatie zoekt naar een manier om de medewerkersbetrokkenheid op het intranet te verhogen. Doelstelling van het onderzoek is organisatie X adviseren hoe zij medewerkersbetrokkenheid op het intranet kan vergroten. De doelgroep van het onderzoek betreft de medewerkers van organisatie X.

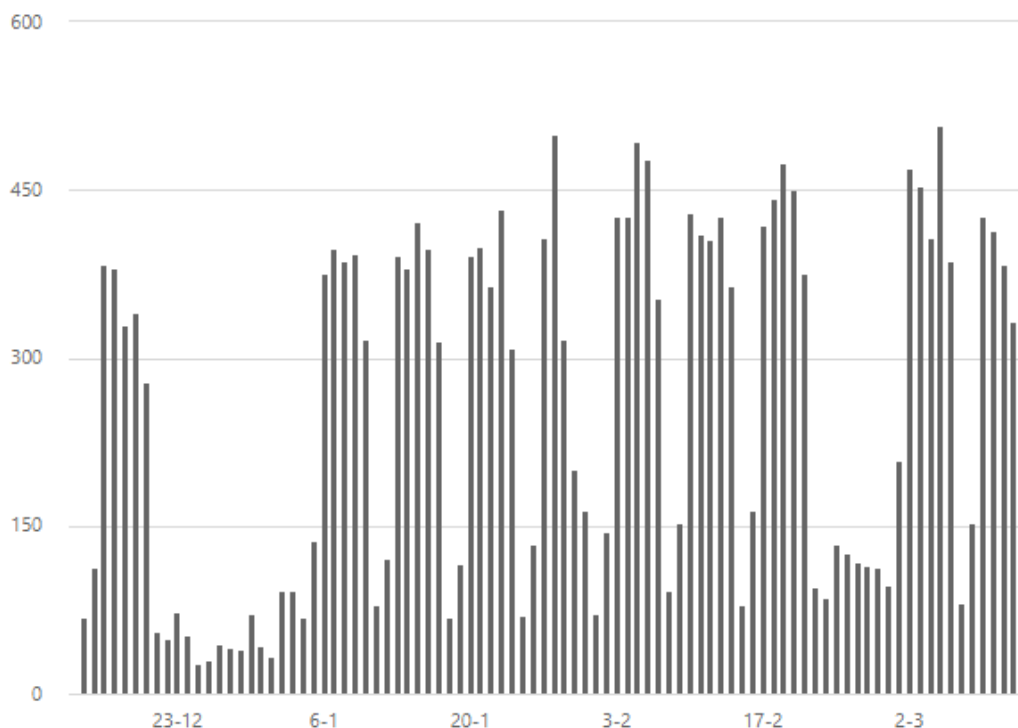
1.1 Aanleiding

Stichting organisatie X is een organisatie voor openbaar basis- en speciaal onderwijs. De 52 scholen, die onderdeel uitmaken van de stichting, hebben ieder een eigen identiteit en karakter. Het bestuurskantoor van organisatie X fungeert als overkoepelende organisatie van al deze individuele scholen en ondersteunt deze scholen bij hun dagelijkse werkzaamheden. De scholen zijn autonome eenheden, waarbij de directeur integraal verantwoordelijk is.

In 2018 heeft organisatie X het intranetsysteem JIP geïntroduceerd. JIP staat voor 'Jouw Informatie Punt', is de basis voor de interne communicatie van organisatie X en is een specifieke uitwerking van het 'Van ZIJ naar WIJ'-traject. Dit traject is destijds opgesteld om de interne verbinding, (samen)werken en kennisdeling tussen de medewerkers van organisatie X te vergroten (organisatie X, 2019b). Medewerkers vanuit het bestuurskantoor zenden nu voornamelijk nieuwsberichten op JIP naar hun collega's. Daarnaast is er momenteel geen interactie mogelijk op dit platform. Naast de mogelijkheid van een like achterlaten op een nieuwsbericht zijn er momenteel geen tools, zoals een chatfunctie, om de betrokkenheid en interactie te stimuleren op het intranet.

In 2019 werkten er 1.748 medewerkers op organisatie X. In figuur 1 staat op de x-as de datum en op de y-as het aantal unieke bezoekers dat het intranet bekijkt. Dit is terug te zien van de afgelopen 90 dagen. In figuur 1 is te zien dat er naast de weekenden en vakanties, gemiddeld 350 unieke bezoekers per dag (van de potentiële 1.748) op JIP te vinden zijn. Diverse nieuwsberichten op JIP krijgen tussen de 22 en 739 unieke weergaven van medewerkers per bericht. Dit betekent dat ongeveer 1.350 medewerkers van de 1.748 (79%) niet elke dag het intranet opent en meer dan de helft van de medewerkers de nieuwsberichten niet leest. De organisatie roept daarom hulp in om een groei van betrokkenheid te genereren onder medewerkers op het intranet.

2.229 Levensduur unieke bezoekers ⓘ



Figuur 1: Unieke bezoekers JIP (Intranet, organisatie X, 2020)

1.2 Probleemstelling

In het kader van het lerarentekort is het voor organisatie X belangrijk dat zij medewerkers verbindt en dat medewerkers organisatie X als een sterke en aanwezige overkoepelende organisatie zien. Op dit moment blijkt dit niet uit het intranet: weinig medewerkers bekijken het intranet, zij werken niet samen op dit platform en op dit moment is er nauwelijks interactie tussen de medewerkers.

De auteur van deze scriptie heeft een vooronderzoek van dertien persoonlijke gesprekken met dertien medewerkers van organisatie X (medewerkers op het bestuurskantoor en directeurs op hun scholen), uitgevoerd. Elk gesprek duurde een half uur tot drie kwartier. Medewerkers beantwoordden vragen over de communicatie van organisatie X, over hun wensen en behoeften van JIP en over de samenwerking tussen medewerkers en scholen. Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat er geen duidelijke structuur is op het intranet (bijlage I). Respondenten van het bestuurskantoor en directeurs gaven aan dat zij daardoor het wiel opnieuw moeten uitvinden en hun eigen werk niet optimaal kunnen uitvoeren door ontbrekende kennis over nieuws of werkzaamheden van collega's. Ook gaven respondenten aan dat sommige scholen hun hoofden bij elkaar steken en samenwerken, maar dat dit niet gebeurt bij alle scholen. Daarnaast vertelden zij dat scholen nauwelijks hun kennis en problemen

waar zij tegen aanlopen delen met andere scholen. Volgens hen zou een onderliggende reden kunnen zijn dat directeuren weinig tijd hebben om frequent op JIP te kijken. Dit geldt ook voor leerkrachten die vanwege het lerarentekort en werkdruk hoofdzakelijk voor de klas moeten staan. Tot slot geven respondenten aan verschillende nieuwsberichten op het intranet te willen zien: scholen die prijzen winnen, informatieve zaken en deadlines voor bepaalde werkzaamheden (zie bijlage I).

Als medewerkers het intranet onvoldoende bekijken, onvoldoende kennis delen en onvoldoende (samen)werken met collega's, functioneert organisatie X niet optimaal als een goed overkoepelende organisatie voor de 52 scholen. Intranet kan een waardevol bedrijfsmiddel zijn, maar alleen als medewerkers het gebruiken en met elkaar (samen)werken. De focus van dit onderzoek ligt daarom op meer betrokkenheid creëren op het intranet. De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

Hoe kan organisatie X de medewerkersbetrokkenheid op het intranet vergroten?

1.3 Doelstelling

Deze paragraaf beschrijft zowel het onderzoeksdoel als het organisatiedoel. Het onderzoeksdoel geeft antwoord op wat het onderzoek uiteindelijk voor organisatie X moet opleveren. Het organisatiedoel beschrijft wat organisatie X uiteindelijk wil bereiken met de uitkomsten van dit onderzoek. Het onderzoeksdoel luidt daarom als volgt:

“Inzicht krijgen in de beleving van intranet van medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X hoe zij haar intranet kan inrichten om de betrokkenheid onder de medewerkers te verhogen.”

In het ambitiestatement van organisatie X, dat is opgesteld voor 2019 – 2023, staan verschillende doelen en ambities beschreven (organisatie X, 2019a). Hier staat onder meer in dat zij verbondenheid tussen medewerkers en organisatie X wil vergroten en meer interactie en kennisdeling wil creëren op het intranet. Het onderzoeksdoel draagt bij aan het volgende organisatiedoelen:

“Verbondenheid tussen medewerkers en organisatie X vergroten.”

“Meer interactie en kennisdeling van medewerkers op het intranet.”

Voor organisatie X is het belangrijk dat alle medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en hun collega's. Wanneer dit volledig het geval is, functioneert organisatie X beter als een helpende overkoepelende organisatie. Juist door het lerarentekort is het belangrijk dat medewerkers zich fijn en verbonden voelen met de organisatie waarin zij werken. Betrokkenheid kan voorkomen dat medewerkers de organisatie verlaten. Daarnaast zorgt betrokkenheid en verbondenheid ervoor dat medewerkers hun werk goed kunnen uitvoeren. Zij lopen hierdoor namelijk minder snel informatie mis,

waardoor zij niet zelf het wiel opnieuw moeten uitvinden.

Om uiteindelijk een communicatieadvies te kunnen geven aan organisatie X is het van belang om te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers omtrent het intranet. Dit onderzoek test bij de doelgroep hoe organisatie X de communicatie op het intranet het best kan laten aansluiten bij hen. De resultaten en conclusies die hieruit voortkomen, vormen het advies aan organisatie X.

1.4 Deelvragen

Deze paragraaf beschrijft drie deelvragen die de propleemstelling ondersteunen.

1. *“Hoe ziet het huidige intranet van organisatie X eruit?”*

De eerste deelvraag onderzoekt hoe het huidige intranet binnen organisatie X eruitziet. Dit betreft informatie die hierop te vinden is, welke rechten de medewerkers hebben, hoe vaak medewerkers pagina's en berichten bekijken en hoe het intranet is ingedeeld. De uitwerking van deskresearch laat zien hoe het huidige intranet van organisatie X eruitziet.

2. *“Wat is het gedrag van de doelgroep op het intranet?”*

De tweede deelvraag onderzoekt wat de doelgroep doet op intranet en in welke mate zij op dit moment betrokken is. Om een advies te geven over het inrichten van het intranet, zodat hierop de medewerkersbetrokkenheid vergroot, is het van belang te onderzoeken wat de beweegredenen van medewerkers zijn voor het bekijken van dit platform. Deze deelvraag schetst een beeld over waar de doelgroep zich wel en niet betrokken bij voelt op het intranet en waar dit aan ligt. De uitwerking van deskresearch en kwalitatief onderzoek laat zien wat het gedrag en beweegredenen van de doelgroep is op het intranet.

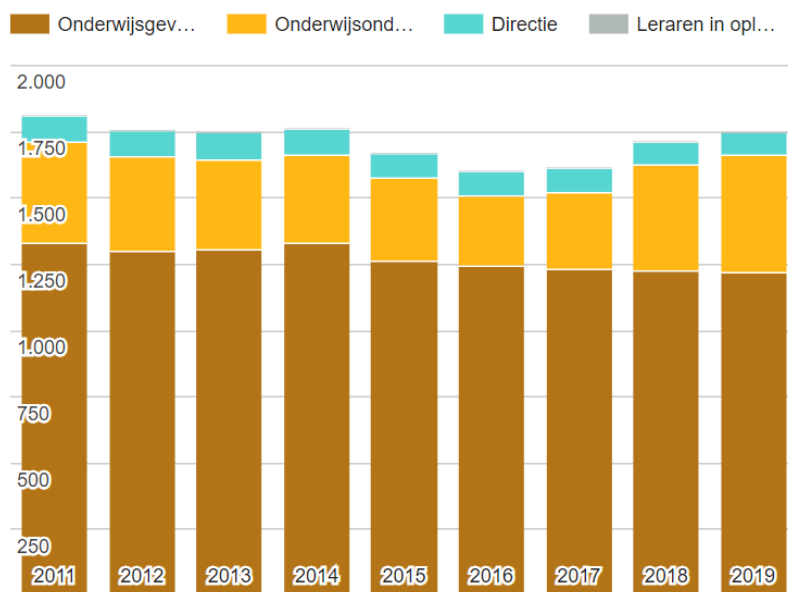
3. *“Wat voor content zorgt voor meer betrokkenheid op het intranet?”*

De laatste deelvraag onderzoekt wat de informatie- en contentbehoefte van de doelgroep is met betrekking tot het intranet, waardoor de doelgroep zich betrokken voelt. Hierdoor kan organisatie X een beeld vormen wat voor soort content zij moeten plaatsen om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen. Wanneer medewerkers reageren op content, kunnen andere medewerkers en de organisatie hier ook op reageren, waardoor een dialoog ontstaat. Ook schetst deze deelvraag een beeld om te onderzoeken welke factoren een positieve en negatieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers op het intranet. De uitwerking van kwalitatief onderzoek laat zien wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers ten opzichte van de content op het intranet van organisatie X.

1.5 Doelgroep

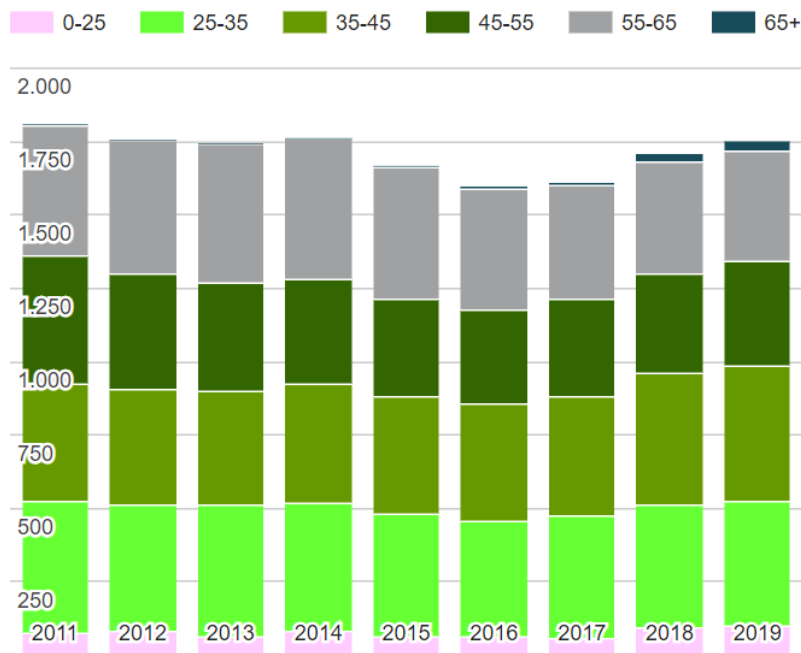
De organisatiedoelgroep van dit onderzoek omvat alle medewerkers van organisatie X, dit zijn medewerkers op het bestuurskantoor, directeuren, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel. De externe doelgroep ziet er als volgt uit: leerlingen, ouders, potentiële ouders, toekomstige leerkrachten, PABO studenten, pers, omwonenden, landelijke overheid, lokale overheid en leveranciers of andere partners.

De onderzoeksdoelgroep omvat alle intranetgebruikers van organisatie X. Alle medewerkers van organisatie X hebben toegang tot het intranet. Om ervoor te zorgen dat organisatie X een goed functionerende overkoepelende organisatie is, is het van belang dat alle medewerkers het intranet gebruiken en bekijken. In 2019 heeft organisatie X 1.748 medewerkers in dienst, waarvan ongeveer twee derde onderwijzend personeel is. Een derde is ondersteunend personeel en het overige gedeelte van de medewerkers valt onder directie (zie figuur 2). Dit onderzoek richt zich op medewerkers van het bestuurskantoor, directeuren van scholen en leerkrachten, omdat dit de grootste groepen medewerkers van organisatie X zijn.



Figuur 2: Aantal personeelsleden per functie per jaar (AlleCijfers, 2020)

Figuur 3 toont aan dat de leeftijd van deze medewerkers evenredig is verdeeld van 25 tot en met 65 jaar oud. De kleinste groepen zijn 0-25 en 65+ jaar oud. Deze doelgroep is ten tijde van het onderzoek te bereiken via de mail of via Microsoft Teams vanwege het coronavirus.



Figuur 3: Aantal personeelsleden per leeftijdscategorie per jaar (AlleCijfers, 2020)

1.6 Beperkingen

Het onderzoek loopt van 10 februari tot en met 29 mei 2020. Op 2 juni vindt de oplevering van het onderzoek plaats aan de opdrachtgever organisatie X. Door het beperkte tijdsbestek is het niet mogelijk om het onderzoek te implementeren als onderdeel van de opdracht. Het is aan organisatie X om het advies dat uit dit onderzoek voortkomt te gebruiken.

Het onderzoek richt zich op de medewerkersbetrokkenheid omtrent het intranet. Omwille van de tijd die dit onderzoek biedt, kijkt dit onderzoek maar naar een gedeelte van de medewerkers. Hierdoor schept dit een onvolledig beeld van de medewerkersbetrokkenheid van organisatie X. Voor een vollediger beeld zou organisatie X dit onderzoek zelf kunnen herhalen bij de overige medewerkers van de organisatie.

De regering heeft maatregelen getroffen dat de basisscholen vanaf 15 maart 2020 tot en met 11 mei 2020 gesloten zijn vanwege het coronavirus. In deze periode geven leerkrachten onderwijs op afstand. Dit doen zij voornamelijk digitaal. Vanaf 11 mei 2020 gaan de basisscholen gedeeltelijk open. Vanaf 8 juni 2020 moeten de basisscholen weer volledig open en moeten alle leerlingen weer naar school. Ook moeten alle medewerkers van organisatie X thuiswerken in deze periode (Ministerie van Algemene zaken, 2020). Deze maatregelen hebben ook impact op dit onderzoek. Interviews kunnen niet meer fysiek plaatsvinden, maar moet nu online plaatsvinden. Medewerkers moeten naast het thuiswerken ook onderwijs geven aan hun kinderen, waardoor zij het drukker dan normaal hebben. Afspraken inplannen voor een interview kan hierdoor moeilijkheden met zich meebrengen. Daarnaast kunnen er geen fysieke afspraken plaatsvinden met (afstudeer)begeleiders en studenten uit de afstudeergroep.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de communicatie en betrokkenheid op organisatie X beïnvloeden, zijnde het huidige intranet, de platte organisatiestructuur en de samenwerking tussen medewerkers. Analyse laat zien dat het huidige intranet van organisatie X geen structuur heeft, er meerdere interne communicatieomgevingen bestaan en er samenhang mist tussen medewerkers en koepelorganisatie organisatie X

2.1 Het intranet JIP: Jouw Informatie Punt

JIP staat voor “Jouw Informatie Punt” en is een intranetomgeving voor alle medewerkers organisatie X. Uitgangspunt voor JIP is een slimme manier van (samen)werken. Naast JIP heeft organisatie X in 2018 ook Office 365 geïntroduceerd, die het (samen)werken ondersteunt. Alle medewerkers hebben een Office-profiel. Deze kunnen zij vullen met informatie over hun functie en waar zij op dit moment mee bezig zijn. Een klein gedeelte van de medewerkers vult dit profiel, waardoor de functie hiervan wegvalt.

Op JIP plaatsen medewerkers op het bestuurskantoor verschillende nieuwsberichten en kunnen medewerkers allerlei soorten documenten met informatie vinden. Dit zijn documenten over bijvoorbeeld de cao, opleidingen, declaratieformulieren, functiebouwhuis, wie is wie, protocollen en beleidsstukken. Ook kunnen medewerkers via JIP verschillende programma's zoals Esis (leerling administratiesysteem), Bardo, Youforce, Mijn School Info en meer vinden.

Intern is te zien wat de meest bekeken pagina's op JIP zijn van de afgelopen zeven dagen. Uitgaand van het overzicht op 16-03-2020 ziet dit overzicht van meest naar minst bekeken er als volgt uit: Home, Mijn Programma's (overzicht met alle programma's), twee pagina's over het coronavirus (nieuwsberichten), Esis (programma), twee nieuwsberichten, twee programma's en het eigen intranet van de scholen. Dat medewerkers de homepage het meest bezoeken is logisch, dit is de eerste pagina die zij zien op het intranet. Berichten over het coronavirus is ingrijpend en gaat alle medewerkers aan. Verder is opvallend dat de pagina waar alle programma's te zien zijn, veel weergaven aangeeft.

Naast JIP, het intranet voor alle medewerkers van organisatie X, heeft elke school zijn eigen intranet. Dit is een aparte omgeving voor de medewerkers van elke school. Op JIP kunnen medewerkers via een link naar dit intranet. Daarnaast is er ook een aparte omgeving beschikbaar voor alleen schooldirecties en alleen het bestuurskantoor. Deze groepen zijn te vinden onder het kopje “SharePoint”. Hier is alleen informatie te zien die voor deze medewerkers bestemd zijn.

Geen structuur

JIP is oorspronkelijk van iedereen binnen organisatie X, alleen dit is niet altijd terug te zien aan de rechten van de documenten. Niet iedereen kan alle documenten op het intranet bekijken, soms moet je hiervoor rechten aanvragen bij de ICT-afdeling. Ook staan er veel verouderde en dubbele

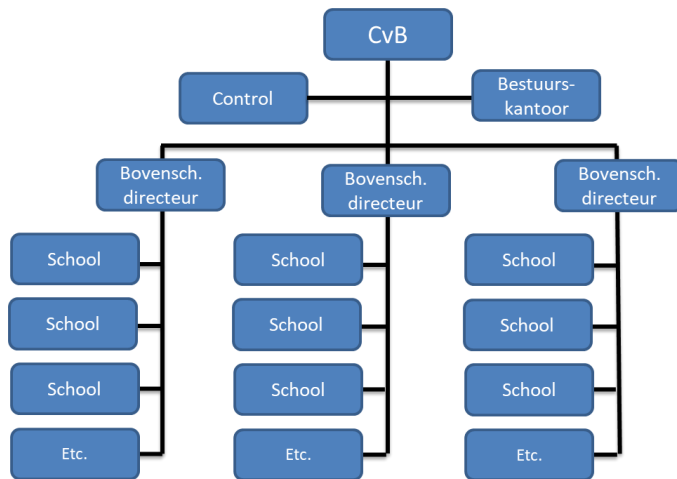
documenten op intranet. Medewerkers vinden het zoeken naar documenten lastig en de plekken hiervan onlogisch (zie bijlage I). Daarnaast hebben alleen medewerkers op het bestuurskantoor rechten om nieuwsberichten op JIP te plaatsen.

Op dit moment is er geen structuur aanwezig die aantoont wie welke berichten op JIP plaatst. Uit persoonlijke gesprekken met directeuren (zie bijlage II) kwam naar voren dat zij nieuws delen met de webmaster op het bestuurskantoor. Dit is niet een taak die de functie van de webmaster omvat, deze heeft dit op zich genomen. Actievere leerkrachten die nieuws willen delen met het bestuurskantoor weten niet bij wie ze terecht moeten. Zij sturen berichten naar verschillende mensen op het bestuurskantoor in de hoop dat iemand het bericht op JIP plaatst. Vaak gaat dit langs elkaar heen, sturen medewerkers de berichten door naar collega's en plaatsen zij dit uiteindelijk niet of te laat op JIP. Ook geven medewerkers aan, omdat er geen structuur is op het intranet, dat er af en toe te veel berichten op verschijnen. Hierdoor hebben medewerkers geen overzicht meer en scannen zij deze berichten alleen (zie bijlage I).

2.2 Organisatie

Alle medewerkers van organisatie X maken gebruik van het intranet, daarom is een overzicht van de verschillende functies en lijnen in de organisatie van belang voor de situatieschets. Stichting organisatie X fungeert als een overkoepelende organisatie van 52 individuele openbare basisscholen. Hiervan zijn 44 reguliere basisscholen, vijf scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en drie scholen voor speciaal basisonderwijs. De 52 scholen hebben ieder een eigen identiteit en karakter. organisatie X ondersteunt deze scholen bij hun dagelijkse werkzaamheden, waarbij de directeur integraal verantwoordelijk is.

De functies van bestuur en het intern toezicht zijn gescheiden bij organisatie X. De Raad van Toezicht is een apart orgaan voor het interne toezicht. Het College van Bestuur (CvB) heeft het bevoegd gezag over organisatie X. Daarnaast zijn er drie bovenschoolse directeuren actief bij organisatie X. De bovenschoolse directeuren zijn primair verantwoordelijk voor een groep van 20 à 25 openbare basisscholen en geven leiding aan een groep schooldirecteuren. Hierin vervullen zij voornamelijk een coachende en toezichthoudende rol. De bovenschoolse directeuren dragen mede zorg voor de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op de terreinen onderwijs, HRM, financiën en beheer, PR en marketing. Daarnaast hebben de bovenschoolse directeuren in de vergaderingen van het College van Bestuur een adviserende rol bij het bepalen van het beleid.



Figuur 4: Organogram organisatie X (Organisatie X, 2019)

Naast het CvB en de bovenschoolse directeuren heeft het bestuurskantoor van organisatie X twee hoofden: de een voor Beleid & Advies en de ander voor Bedrijfsvoering. De hoofden sluiten ook aan bij de vergaderingen met het College van Bestuur. Onder Beleid en Advies vallen de volgende afdelingen: Beleidsmedewerkers, HRM, Facilitair, Inkoop, Financieel adviseurs en Communicatie. Onder Bedrijfsvoering vallen de volgende afdelingen: ICT, PSA, Financiële administratie en Facilitair.

2.3 Samenwerken

Een groot onderdeel van het vergroten van medewerkersbetrokkenheid bestaat uit het (samen)werken met collega's. Hiervoor is het belangrijk in kaart te brengen hoe het contact tussen medewerkers verloopt binnen organisatie X.

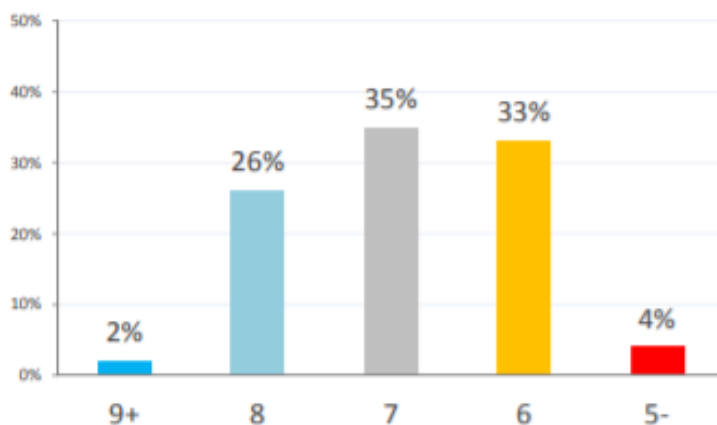
Binnen organisatie X bevinden zich verschillende "eilandjes", zowel op het bestuurskantoor als op de scholen. Uit het vooronderzoek van verschillende persoonlijke gesprekken is naar voren gekomen dat, ondanks de flexwerkplekken op het bestuurskantoor, deze medewerkers vooral binnen hun eigen afdeling contact met elkaar hebben. Medewerkers van Bedrijfsvoering komen minder snel in contact met medewerkers van een andere afdeling en zijn bijvoorbeeld minder op de hoogte van de werkzaamheden van medewerkers van de afdeling Beleid en Advies. Een voorbeeld: bij de afdeling Control is veel kennis aanwezig. Wanneer collega's hiervan op de hoogte zijn, hoeven zij niet het wiel opnieuw uit te vinden. Dit is nu wel het geval (zie bijlage I).

Zoals eerder beschreven zijn er drie bovenschoolse directeuren. Elke bovenschoolse directeur ondersteunt een groep van 20 à 25 scholen. Daarnaast kwam uit het vooronderzoek met persoonlijke gesprekken met twee directeuren naar voren dat verschillende directeuren van scholen hun hoofden bij elkaar steken. Dit doen ze bijvoorbeeld als ze in dezelfde buurt gevestigd zijn, of als ze als directeuren zelf een initiatief nemen en collega-directeuren goed kennen. Zo'n "eiland" is handig voor het bespreken van gemeenschappelijke problemen waar scholen tegenaan lopen en deze op te lossen. Dit betekent ook dat er een aantal scholen zijn dat niet in deze eilanden zit. Deze scholen lopen informatie mis over eventuele gemeenschappelijke problemen en oplossingen van andere

scholen, waardoor zij zelf stappen moeten ondernemen om dezelfde kennis te vergaren die al binnen de overkoepelende organisatie aanwezig is. Daarnaast voelen leerkrachten en bijhorend personeel vooral betrokkenheid bij de school waar zij werken en minder met de stichting organisatie X(bijlage I).

Uit het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) onder medewerkers van het bestuurskantoor van Steda, dit is een full-service marketingonderzoeksbureau, in 2017 bleek dat 28% van de medewerkers enthousiast was over de samenwerking tussen het bestuurskantoor en de scholen. Zij geven dit een score van een acht of hoger. Een grotere groep (33%) geeft de samenwerking het cijfer zes en vier procent geeft dit een vijf of lager. Dit betekent dat er nog een hoger cijfer te winnen valt als het gaat over de samenwerking tussen het bestuurskantoor en de scholen (zie figuur 5).

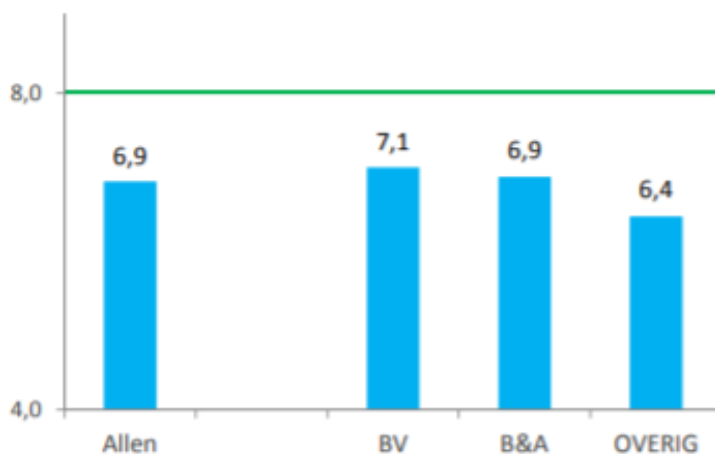
Tevredenheid - groepen



Figuur 5: Samenwerking met de scholen (Steda, 2017)

Ook is te zien dat op de afdeling Beleid & Advies medewerkers de samenwerking een lager cijfer (verschil 0.3) geven dan op de afdeling Bedrijfsvoering (zie figuur 6).

Tevredenheid - score



Figuur 6: Samenwerking met de scholen (Steda, 2017)

In figuur 5 en 6 staat op de x-as het cijfer dat de medewerkers op het bestuurskantoor geven aan de samenwerking tussen het bestuurskantoor en de scholen. Op de y-as staat het percentage van de medewerkers die dit cijfer geven. In figuur 6 staat de groene lijn voor een streefgetal.

Medewerkers geven aan dat zij het volgende als aandachtspunten zien met betrekking tot de relatie met de scholen: meer zichtbaar zijn voor medewerkers, meer contact met leerkrachten, communicatie (onder andere aanspreekcultuur ontbreekt) en het belang van onderlinge relatie meer inzien. Waar medewerkers trots op zijn: klantgerichtheid, behulpzaamheid, meer wij-gevoel dan voorheen, onderling vertrouwen. Dit zijn allemaal punten die het intranet kunnen verbeteren, zodat de samenwerking soepeler verloopt tussen medewerkers van organisatie X (Steda, 2017).

2.4 Conclusie

Organisatie X fungeert als een overkoepelende organisatie voor 52 basisscholen. Binnen de organisatie heerst een eilandjesstructuur, waardoor er samenhang ontbreekt. Ook valt er nog wat te winnen als het gaat om de samenwerking tussen het bestuurskantoor en de scholen. Daarnaast heeft JIP geen structuur: alleen medewerkers op het bestuurskantoor kunnen hier berichten op plaatsen en medewerkers op scholen weten niet bij wie ze moeten zijn om hun berichten te laten plaatsen. Naast JIP hebben alle scholen en de directeurs een aparte omgeving. Intranet kan een oplossing bieden voor het creëren van meer samenhang en betrokkenheid tussen de medewerkers en organisatie.

3. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over de betrokkenheid van medewerkers en digitale communicatie betreft theorie over interne communicatie, medewerkersbetrokkenheid, online betrokkenheid en intranet. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Scott, (1998), Stenmark (2002), Saks (2006), Li & Bernoff (2008), Macleod & Clarke (2009), Li (2010), Welch (2011) en Li & Solis (2013) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Vaak spreken theorieën over betrokkenheid onder online communicatie over social media zoals Facebook en Instagram. Dit onderzoek ziet intranet ook als een online sociaal medium voor een interne doelgroep, vandaar dat deze theorieën zijn meegenomen in dit onderzoek. Als centrale theorie is gekozen voor The Six Stages of Social Business Transformation van Li & Solis (2013) omdat deze theorie ingaat op online betrokkenheid en hierbij online dialoog centraal staat. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het medewerkersbetrokkenheidsprobleem kan verbeteren in een aantal fases. Mogelijke verbeteringen zijn vanuit deze theorie uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 (Medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie

Pioniers in het beschrijven van organisatiebetrokkenheid onder medewerkers Katz & Kahn (1966) beweren dat gedragingen van werknemers essentieel zijn om de doelen van een organisatie te bereiken. Deze twee onderzoekers benoemen dat betrokkenheid een van de factoren is om een innovatieve en effectieve organisatie te creëren (Katz & Kahn, 1966). Zij spreken in hun theorie niet van medewerkersbetrokkenheid, maar erkennen wel de noodzaak van betrokkenheid in relatie tot het succes van een organisatie. Kahn (1990) borduurde na zijn werk met Katz voort op het onderzoek naar individuele betrokkenheid. Kahn formuleerde hierbij drie dimensies: “Bij betrokkenheid uiten en zetten mensen zich fysiek, cognitief en emotioneel in tijdens rolprestaties” (Kahn, 1990). De theorieën van Katz & Kahn (1966) en Kahn (1990) richten zich alleen op betrokkenheid, dit is niet volledig genoeg voor dit onderzoek omdat zij te weinig zeggen over interne communicatie.

Waar Katz & Kahn (1966) keken naar betrokkenheid bij de gehele organisatie en Kahn (1990) keek naar de individuele betrokkenheid, onderzocht Saks (2006) de verschillen tussen deze twee soorten mate van betrokkenheid. Saks breidt de term medewerkersbetrokkenheid uit met taakbetrokkenheid en met de organisatiebetrokkenheid. Daarnaast deelt Saks het inzicht van Kahn dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit cognitieve, emotionele en fysieke factoren (Saks, 2006).

In 2009 definieerden ook Macleod & Clarke communicatie als een cruciale factor voor de kwaliteitsverbetering door medewerkersbetrokkenheid. Zij stellen dat communicatie van goede kwaliteit de betrokkenheid binnen een organisatie vergroot. In tegenstelling tot de bovenstaande theorieën zien Macleod & Clarke (2007) fysieke factoren ook als een belangrijk onderdeel van medewerkersbetrokkenheid. Hierdoor is deze theorie niet gepast voor dit onderzoek.

Welch (2011) combineert verschillende theorieën en inzichten en baseert hierop haar eigen theorie over medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Hierbij gebruikt Welch onder andere het inzicht van Kahn (1990) dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit cognitieve, emotionele en fysieke

waarden. Daarnaast combineert Welch in haar theorie de cognitieve gemoedstoestand aan absorptie, de emotionele betrokkenheid aan toewijding en fysieke gemoedstoestand van een medewerker aan de vitaliteit (Welch, 2011). In tegenstelling tot de bovenstaande theorieën ziet Welch interne communicatie als middel om de betrokkenheid binnen een organisatie te vergroten. Daarom kan dit onderzoek deze theorie gebruiken.

3.2 Online betrokkenheid

De eerste wetenschappers die verband leggen tussen social media en betrokkenheid zijn Li & Bernoff (2008). Wanneer mensen online middelen gebruiken op het moment dat ze iets nodig hebben en contact leggen met elkaar, spreken de twee onderzoekers van het begrip '*groundswell*'. De mate van *groundswell* hebben de onderzoekers verdeeld in verschillende stappen van *The Social Technographics Ladder*. Hoe meer betrokken en actief de doelgroep op social media is, hoe hoger zij op de ladder staat (Li & Bernoff, 2008). Deze theorie is relevant, omdat het voor de organisatie belangrijk is om inzicht te krijgen in het socialmediagedrag van de doelgroep.

Later heeft Li (2010) *The Social Engagement Pyramid* ontwikkeld. In haar werk met Bernoff (2008) ontdekt ze een verband tussen social media en online betrokkenheid. De piramide bestaat uit vijf niveaus en geven de mate van betrokkenheid weer en hoe een organisatie hierop kan inspelen (Li, 2010). Het model van Li (2010) lijkt hiermee op *The Social Technographics Ladder*, maar richt zich minder op de onlineactiviteiten van de doelgroep. Deze piramide schetst meer een beeld van de betrokkenheid en binding met de doelgroep vanuit het perspectief van de organisatie. Ook is de piramide meer gericht op de implementatie van niveaus van betrokkenheid. Het is interessant voor de organisatie om te kijken op welk niveau zij zich bevindt.

Bovenstaande theorieën hebben minder de focus op het verkrijgen van dialoog met de doelgroep. In reactie hierop kwamen Li & Solis in 2013 met het volgende model: *The Six Stages of Social Business*. Waar andere theorieën zich richten op het in kaart brengen van betrokkenheid van de doelgroep, heeft deze theorie meer stappen om te transformeren in een sociale organisatie. Het model van Li & Solis (2013) bevat zes fases die een bedrijf hiervoor moet doorlopen. Fase drie van dit model geeft aan dat er een sterke online betrokkenheid tot stand komt. Deze theorie is relevant voor dit onderzoek, omdat het kijkt naar de betrokkenheid en de dialoog met de doelgroep.

Het model van Li & Solis (2013) heeft gelijkenissen met het model van Welch (2011). Beide modellen kijken naar de betrokkenheid van de doelgroep. Welch kijkt meer naar de interne betrokkenheid tussen medewerkers en directies. Volgens Welch is dialoog hierbij ook belangrijk (Welch, 2011). Bij de theorie van Li & Solis staat dialoog ook centraal, maar ligt de nadruk meer op de betrokkenheid die online plaatsvindt.

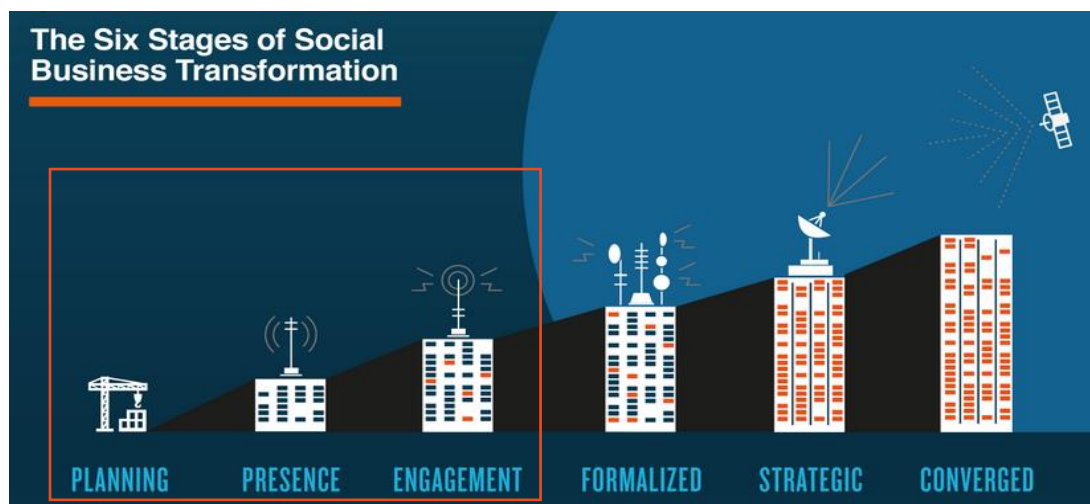
3.3 Intranet

Een intranet is een privaat netwerk of een besloten informatieplatform binnen een organisatie. Organisaties gebruiken het intranet voor het delen van informatie binnen de organisatie. Volgens Scott (1998) is een intranet een 'krachtige tool' voor communicatie, samenwerkingsprojecten en het creëren van een gemeenschapsgevoel op een beheersbare schaal binnen een organisatie. De kenmerken en mogelijkheden van het intranet om medewerkers met elkaar te verbinden en als opslag- en deelmedia, maken het een nuttige tool om een systeem voor kennismanagement te implementeren (Scott, 1998). Scott (1998) analyseerde intranetten en genereerde een theoretisch gebaseerd model dat organisatiekennis relateert aan het intranetfenomeen. Dit model is een raamwerk voor het delen van kennis en gaat niet in op betrokkenheid genereren van de intranetgebruikers.

Volgens Stenmark (2002) is het intranet een handig hulpmiddel: het stelt medewerkers in staat om elkaar te lokaliseren en met elkaar te communiceren, waardoor individuen en organisaties toegang hebben tot informatie en kennis. Hierdoor zorgt het intranet voor de mogelijkheid nieuwe kennis te genereren (Stenmark, 2002). Stenmark (2002) maakte een model waarin drie verschillende elementen te zien zijn: informatie, communicatie en bewustzijn. Hij zag hierin het informatieperspectief als het fundamentele deel van de infrastructuur. Het bewustzijnspectief stelt de gebruiker in staat zich bewust te zijn van de beschikbare informatie en kennis. Het communicatieperspectief stelt gebruikers in staat om beschikbare informatie te communiceren en collectief te interpreteren (Stenmark, 2002). De theorie van Stenmark (2002) vertelt waar het intranet voor bedoeld is en hoe deze in elkaar zit. Deze theorie gaat verder niet in op hoe een organisatie betrokkenheid kan creëren op het platform.

3.4 Centrale theorie

Dit onderzoek gebruikt het conceptuele model 'The Six Stages of Social Business Transformation' van Li & Solis (2013) (zie figuur 7). De bovenstaande beschreven theorieën in paragrafen 3.1, 3.2 en 3.3 geven onvoldoende handvatten om de online betrokkenheid te versterken met behulp van een strategie. Dit model doet dit wel, daarom sluit de theorie van Li & Solis het beste aan op dit onderzoek. Daarnaast staat dialoog centraal in deze theorie. Dit is hetgeen wat organisatie X wil creëren op het intranet tussen de medewerkers en de organisatie en wat zij verstaat onder betrokkenheid. Verder gaat deze theorie in op hoe organisaties betrokkenheid kunnen creëren bij hun doelgroep en hoe zij kunnen transformeren naar volledig sociale organisaties. Hierbij kiezen de organisaties zelf tot welke stap zij in het model willen komen (Li & Solis, 2013).



Figuur 7: The Six Stages of Social Business Transformation (Li & Solis, 2013)

Het model beschrijft een stappenplan van zes fasen om tot een volledige *social business transformation* te komen. Fase één tot en met drie bestaat uit het sociale gedrag van de doelgroep, social media keuzes en online betrokkenheid. Fases vier tot en met zes zijn niet van toepassing bij het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek, omdat deze ingaan op de toekomst van de strategie en buiten de scope van dit onderzoek ligt. Waar Li & Solis praten over social media, gaat het in dit onderzoek over het intranet van organisatie X. Dit is namelijk ook een sociaal platform, maar dan intern in gebruik door de organisatie. Onderstaand zijn de eerste drie fasen van het model nader beschreven.

1. Plannen: luisteren om te leren.

Het is van belang dat een organisatie zich in de eerste fase richt op het opbouwen van een sterke basis. Dit doet een organisatie door te luisteren naar de doelgroep, zodat zij hun sociale gedrag achterhaalt.

2. Zichtbaarheid: *stake our claim*.

Bij de tweede fase in het model kijkt een organisatie naar hoe zij zichzelf zichtbaar maakt voor de doelgroep op social media.

3. Betrokkenheid: dialoog bevordert relaties.

In deze fase gaat het om het creëren van waardevolle relaties met de doelgroep. Doordat de organisatie conversaties start en hieraan deelneemt, ontstaat er een dialoog tussen de organisatie en de doelgroep. Dit resulteert in online betrokkenheid.

3.5 Hypotheses

Onderstaande hypothesen zijn gebaseerd op de theorie van Li & Solis (2013).

Hypothese 1: *Als de organisatie luistert naar de doelgroep, dan krijgt de organisatie meer inzicht in het online gedrag van haar doelgroep.*

De eerste hypothese komt voort uit de volgende bewering van Li & Solis: *"Listen to customers to learn about their social behavior. [...] By understanding and working to address these identified needs through existing customer service channels, Dell was laying the groundwork to become the social organization that many social experts recognize today"* (Li & Solis, 2013, p.7-8). Dit citaat hoort bij de eerste fase van het model The Six Stages of Social Business Transformation, omdat deze aangeeft dat het voor een organisatie van belang is naar de doelgroep te luisteren voor een sterke basis. Zo kan de organisatie haar sociale gedrag achterhalen (Li & Solis, 2013). Wanneer organisatie X luistert naar de doelgroep, krijgt zij inzicht in hun sociale gedrag. Dit is de eerste stap naar het versterken van de online betrokkenheid. Volgens de auteur is het cruciaal om iedere fase succesvol af te sluiten, voordat een organisatie verder gaat naar een volgende fase.

Organisatie X heeft voordat zij het intranet JIP introduceerde verschillende gesprekken gehad met medewerkers, maar niet met alle lagen van de organisatie. Ook heeft organisatie X zich toen niet verdiept in het online gedrag van haar medewerkers. Dit betekent dat organisatie X onvoldoende heeft geluisterd naar wat het online gedrag is van haar medewerkers, en zij zich dus in de eerste fase van het model bevindt. De verwachting is dat wanneer organisatie X zich verdiept in de doelgroep, zij inzicht krijgt in hun online gedrag op het intranet. Wanneer dit duidelijk is, kan de organisatie verder naar de volgende fase om de online betrokkenheid op het intranet te versterken.

Hypothese 2: *Als content op het intranet aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan ontstaat er meer online betrokkenheid.*

Deze hypothese komt voort uit het volgende citaat: *"Early on, engagement programs may start with the marketing or communications teams as a form of entertainment or facilitating general conversations. As time progresses, engagement initiatives expand through the use of creative, informative or shareable content (blog posts, infographics, videos, et al.). The goal throughout is to introduce value into the community, amplify presence, and boost the numbers associated with the*

three F's (friends, fans and followers)" van Li & Solis (2013, p. 10). Dit citaat hoort bij de tweede fase van het conceptuele model, omdat deze stelt dat wanneer een organisatie content plaatst die aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep, de betrokkenheid groeit. Het citaat van Li & Solis (2013) maakt duidelijk dat een organisatie op den duur moet uitbreiden op het gebied van content. Dit moeten zij doen door middel van creatieve, informatieve en deelbare content. Deze content moet aansluiten op de wensen en behoeften van de doelgroep. Uit de situatieschets blijkt dat medewerkers vooral pagina's op intranet bekijken waar zij programma's kunnen vinden, of nieuwsberichten die voor iedereen relevant zijn, zoals het coronavirus. Organisatie X heeft op dit moment geen inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep. Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat medewerkers verschillende nieuwsberichten op het intranet te willen zien: scholen die prijzen winnen en informatieve zaken (zie bijlage I). Om te controleren of de doelgroep deze berichten ook echt interessant vindt en de content aansluit op de wensen en behoeften doelgroep, is het relevant om deze hypothese te testen.

Hypothese 3: *Als een organisatie conversatie aanspoort op het intranet, dan groeit de online betrokkenheid.*

De laatste hypothese hoort bij de derde fase van het conceptuele model en komt voort uit de volgende bewering: *"Spark or participate in conversations to build communities. Organizations are expanding presence strategies to become part of the communities while increasing the overall size of their respective community within each social network."* (Li & Solis, 2013, p. 10). Deze behoort tot de derde fase omdat deze stelt gaat over het bevorderen van relaties met de doelgroep door middel van dialoog. Volgens dit citaat is het van belang dat de organisatie actief gesprekken begint en hieraan deelneemt. Op deze manier volgt de organisatie de doelgroep en verhoogt dit de betrokkenheid. Dit komt omdat er een dialoog ontstaat tussen de doelgroep en de organisatie. Voor organisatie X is het relevant om deze hypothese te testen, omdat er een nu sprake is van een lage betrokkenheid op het intranet. Li & Solis (2013) stellen dat deze online betrokkenheid groeit, zodra een organisatie de dialoog met de doelgroep aangaat.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over hoe het huidige intranet en de communicatie met medewerkers eruitziet. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de deelvragen over de wensen, behoeften en het gedrag van de doelgroep te onderzoeken en hypothesen te testen. De reden voor de gekozen methode is omdat het ruimte biedt voor meer diepgang, zoals de gevoelens en waarden van de respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte trekking uit te voeren met daarbinnen een doelgerichte steekproef.

4.1 Methoden

De ingezette methodes voor dit onderzoek zijn zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. In deze paragraaf staat toegelicht hoe deze methodes zijn toegepast op de probleemstelling en hypothesen.

Deskresearch

Het gericht zoeken naar informatie die reeds beschikbaar is, definieert deskresearch. Deskresearch, ook wel literatuuronderzoek, is ingezet als vooronderzoek om meer achtergrondinformatie over de huidige situatie van organisatie X te vinden. Ook is deze ingezet om informatie over wat de theorie zegt en deze breder te trekken (Verhoeven, 2011). Deskresearch zorgt ervoor meer inzicht te krijgen op de probleemstelling, deelproblemen en hypothesen. Het literatuuronderzoek zet zich in op het beantwoorden van de eerste deelvraag en tweede deelvraag (zie paragraaf 1.4).

Kwalitatief onderzoek

Naast deskresearch zet dit onderzoek fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek in. Kwalitatief onderzoek zorgt voor het verkrijgen van meer inzichten over de behoeften van de doelgroep van organisatie X. Deze methode achterhaalt de achterliggende gedachten en meningen bij de doelgroep (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek volstaat bij de probleemstelling van dit onderzoek omdat dit de behoeften van de doelgroep in kaart brengt, inzicht geeft in de associaties en gevoelens bij het intranet en je de doelgroep kan laten meedenken over het intranet (Meier & Broekhoff, 2012). Hierdoor komen de wensen en behoeften van de doelgroep naar voren.

Kwalitatief onderzoek beantwoordt de tweede en derde deelvraag (zie paragraaf 1.4). Hierbij gaat het om het gedrag en de behoeften van de doelgroep en sluit daarom aan bij deze methode. Voor dit onderzoek is kwalitatief onderzoek boven kwantitatief onderzoek verkozen omdat de respondent ook ruimte heeft om zijn/haar antwoorden uit te leggen en onderbouwen. Wanneer een onderzoek beleving en betekenisgeving wil achterhalen, is kwalitatief onderzoek een goede methode (Baarda et al, 2013).

4.2 Datacollectie

De datacollectie beschrijft de manier waarop het onderzoek data verzamelt. In deze paragraaf staat beschreven hoe de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek eruitziet.

Deskresearch

Datacollectie in de methode deskresearch vertelt hoe je informatie verzamelt en waar je dit opzoekt. Voor het literatuuronderzoek gebruikt dit onderzoek betrouwbare en valide bronnen om de eerste deelvraag te beantwoorden. Dit onderzoek gebruikt zoekmachines zoals Google Scholar, HL Vinden (de databank van HS Leiden) en LexisNexis, welke zorgen voor relevante en aanvullende artikelen die antwoord geven op de deelvragen en hypothesen. Dit zijn de grootste en bekendste online zoekmachines voor het vinden van wetenschappelijke literatuur (Verhoeven, 2011). Daarnaast haalt dit onderzoek ook informatie uit boeken. Deze zijn afkomstig uit Google Books of boeken die al in bezit zijn van de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Ook hier staat betrouwbare informatie in voor het breder trekken van informatie over theorieën en conceptuele modellen. Tot slot gebruikt dit onderzoek ook de interne omgeving om nader te specificeren voor deskresearch. Dit is van belang om probleemstelling en de deelvragen te beantwoorden.

Kwalitatief onderzoek

Wegens de maatregelen die de regering heeft getroffen omtrent het coronavirus kunnen er geen face-to-face interviews plaatsvinden (Ministerie van Algemene Zaken, 2020). Computer-Assisted Telephone Interviewing (CATI), dit is een online interviewtechniek geschikt voor telefonische- of video-interviews, komt sterk overeen met face-to-face interviews en is daarom een waardige vervanger (Adams & Staa, 2010). Omdat alle medewerkers van organisatie X Microsoft Teams al gebruiken en weten hoe het programma werkt, vinden de interviews plaats via Microsoft Teams. Door het gebruik van CATI komen de respondenten niet in gevaar door het coronavirus op te lopen. Ook merk je door middel van video-interviews de lichaamstaal van de respondenten op. Dit geeft extra informatie over de gevoelens van de respondenten (Adams & Staa, 2020).

Het onderzoek zet diepte-interviews in en zijn middels een topic guide semigestructureerd van aard (zie bijlage I). Hierdoor staan er bepaalde vragen vast, maar hebben de respondenten wel nog ruimte voor eigen inbreng en is doorvragen mogelijk. De nadruk van de interviews ligt namelijk op het doorvragen naar aanleiding van antwoorden van de respondenten. Op deze manier geven de resultaten een afspiegeling van de werkelijke situatie (Verhoeven, 2011).

Het interview maakt gebruik van de LSD-techniek. Dit staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen. Daarnaast komt de techniek cardsorting aan bod. Respondenten krijgen verschillende stellingen te zien die zij op volgorde moeten leggen van belangrijk naar onbelangrijk (zie bijlage III). Ook krijgen zij verschillende berichten van het intranet te zien. Respondenten staan dan voor de keuze of zij deze berichten willen liken, delen, reageren of willen negeren (zie bijlage III).

Het interview duurt net zo lang tot er geen nieuwe informatie meer boven tafel komt. Volgens Baarda (2013) spreek je dan van inhoudelijke verzadiging of saturatie. Bij dit onderzoek is de inhoudelijke verzadiging bereikt na twaalf interviews. Dit is voldoende om een betrouwbare afspiegeling van de werkelijkheid te veronderstellen (Meier & Broekhoff, 2012). In tabel 1 is een schematische weergave van deze respondenten te zien. Deze twaalf respondenten ontvangen via een e-mail een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. Voorafgaand aan het interview krijgen de respondenten het toonmateriaal opgestuurd (zie bijlage III). Tijdens het interview kunnen zij deze erbij pakken wanneer de interviewer hiernaar vraagt. Op deze manier kunnen zij de vragen hierbij beantwoorden.

Functie	Leeftijd	Leeftijd	Totaal
	25 – 45 jaar	46 – 65 jaar	
Bestuurskantoor	2	1	3
Directeur	2	2	4
Leerkracht	3	2	5
Totaal	7	5	12

Tabel 1: Respondentenschema (Auteur, 2020)

De steekproef van de onderzoeksdoelgroep ziet er als volgt uit: drie respondenten die werkzaam zijn op het bestuurskantoor, vier directeurs van scholen en vijf leerkrachten van scholen. Daarnaast is gekeken naar de leeftijd van de medewerkers. In paragraaf 1.5 is te zien hoe de leeftijd binnen organisatie X verdeeld is. De groep is opgedeeld in de leeftijd 25 - 45 en 46 - 65 jaar, omdat dit de grootste leeftijdscategorieën zijn binnen organisatie X. Uit onderzoek blijkt dat er een verschil tussen leeftijd zit in het gebruik van sociale platformen (Newcom Research & Consultancy B.V., 2019). Door onderscheid te maken in leeftijd geeft het onderzoek een zo goed mogelijk beeld van de werkelijkheid.

Wanneer blijkt dat de twaalf geselecteerde respondenten wegens omstandigheden niet in staat zijn om deel te nemen aan het interview of niet reageren op de verstuurd e-mails, selecteert het onderzoek nieuwe respondenten. Organisatie X heeft namelijk voldoende medewerkers op het bestuurskantoor, directeurs en leerkrachten om te benaderen voor de interviews.

Voordat een respondent kan deelnemen aan dit onderzoek stelt de interviewer een paar screeningsvragen. Dit is van belang om te zien of de respondent binnen de doelgroep van dit onderzoek valt en of de steekproef representatief is. Een vereiste om deel te nemen aan dit onderzoek is dat de respondenten minimaal één jaar werkzaam zijn bij organisatie X. Op deze manier zijn de respondenten vertrouwd geraakt met het huidige intranet van de organisatie en kunnen zij vragen van het interview hierover beantwoorden. Daarnaast vraagt de interviewer de leeftijd van de respondent vooraf aan het interview. Deze moet in één van de volgende leeftijdscategorieën vallen: 25 – 45 jaar of 46 – 65 jaar. Ook moet de medewerker werkzaam zijn op het bestuurskantoor, als directeur of leerkracht binnen organisatie X. Zie bijlage II voor de screeningsvragen.

Omdat het diepte-interview via Microsoft Teams plaatsvindt, kunnen de respondenten zelf hun locatie bepalen. Om een gesprek te voeren zonder ruis is het belangrijk dat zowel de interviewer als de respondent goed te verstaan zijn en er geen storende achtergrondgeluiden optreden. Ook is het belangrijk dat beide partijen in bezit zijn van een goede wifiverbinding. De begintijd van het interview is afhankelijk van de beschikbaarheid van de respondenten. Een telefoon neemt met toestemming van de respondent het videogesprek via Microsoft Teams op. Deze geluidopnames liggen ten grondslag aan het uitwerken van de interviews in verbatims.

Respondenten zijn anoniem vermeld in dit onderzoek. Alleen de leeftijdscategorie en het aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij organisatie X staat vermeld in de verbatims. Vervolgens krijgen de uitgewerkte interviews plaats in analyseschema's. Deze zijn ingedeeld per vraag die tijdens het interview is gesteld. Wanneer er extra vragen zijn gesteld, krijgen deze vragen een apart analyseschema.

4.3 Operationalisatie

Operationalisatie is het ontwikkelen van de begrippen uit het ontwerp tot 'meetbare instrumenten' (Verhoeven, 2011). Deze paragraaf beschrijft de aanpak van de deelvragen en hypotheses. In tabel 2 is een schematische weergave van de operationalisatie te zien.

	Topic	Vragen
Deelvraag 1 Hoe ziet het huidige intranet van organisatie X eruit?	-	-
Deelvraag 2 Wat is het gedrag van de doelgroep op het intranet?	1	1 t/m 9
Deelvraag 3 Wat voor content zorgt voor meer betrokkenheid op het intranet?	2, 3	10 t/m 21
Hypothese 1 Als de organisatie luistert naar de doelgroep, dan krijgt de organisatie meer inzicht in het online gedrag van haar doelgroep.	1	1 t/m 9
Hypothese 2 Als content op het intranet aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan ontstaat er meer online betrokkenheid.	2	10 t/m 21
Hypothese 3 Als een organisatie conversatie aanspoort op het intranet, dan groeit de online betrokkenheid.	3	22 t/m 28

Tabel 2: Schematische weergave operationalisatie (Auteur, 2020)

4.3.1 Operationalisatie deelvragen

In deze paragraaf staat de operationalisatie van de drie deelvragen beschreven.

Deelvraag 1: Hoe ziet het huidige intranet van organisatie X eruit?

Deze deelvraag vereist deskresearch. Door te onderzoeken hoe het huidige intranet van organisatie X eruit ziet, maakt het te onderzoeken probleem duidelijker. Voor het beantwoorden van deze deelvraag bekijkt het onderzoek het huidige intranet en verschillende interne documenten van organisatie X.

Deelvraag 2: Wat is het gedrag van de doelgroep op het intranet?

De tweede deelvraag kijkt naar wat de doelgroep op het intranet doet en vereist deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door inzicht te krijgen in het gedrag van de doelgroep op het intranet, is het voor organisatie X makkelijker om betrokkenheid te genereren bij deze doelgroep. Deze vraag beantwoordt dit onderzoek door middel van interne documenten, cijfers van het intranet en antwoord op de vragen van diepte-interviews. De screeningsvragen geven aan wie de doelgroep is en vragen 1 t/m 9 in het eerste topic geven aan wat het gedrag van de doelgroep is (zie bijlage II).

Deelvraag 3: Wat voor content zorgt voor meer betrokkenheid op het intranet?

De laatste deelvraag is te beantwoorden door middel van diepte-interviews. Het tweede en derde topic geeft antwoord op deze deelvraag. Het interview zet de volgende vragen hiervoor in: 10 t/m 21 (zie bijlage II). Deze vragen achterhalen wat voor soort content de doelgroep graag zou willen zien op het intranet van organisatie X. Daarnaast kijken deze vragen ook naar welke mate van betrokkenheid bepaalde content opwekt bij de doelgroep. Op deze manier weet organisatie X welke content zij moet plaatsen om de gewenste betrokkenheid te genereren.

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

In deze paragraaf staat de operationalisatie van de hypothesen beschreven.

Hypothese 1: Als de organisatie luistert naar de doelgroep, dan krijgt de organisatie meer inzicht in het onlinegedrag van haar doelgroep.

De eerste hypothese heeft betrekking op de eerste fase 'plannen' van het conceptuele model, omdat deze aangeeft dat het voor een organisatie van belang is naar de doelgroep te luisteren voor een sterke basis. Door te luisteren ontdekt de organisatie wat het onlinegedrag is van de doelgroep, zodat zij hierop kan inspelen en de betrokkenheid kan versterken (Li & Solis, 2013). De organisatie en de doelgroep staan beschreven in hoofdstuk 1 van dit onderzoek. Het online platform in dit onderzoek is het intranet. 'Luisteren' naar de doelgroep gaat in deze hypothese over het onderzoeken naar wat de doelgroep wil en doet op het intranet. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de organisatie weet wanneer de doelgroep actief is op het intranet. De term 'doelgroep' gaat over alle medewerkers van organisatie X. De term 'inzicht' gaat in deze hypothese over de kennis hebben van wat de doelgroep uitvoert op het intranet. Het onlinegedrag gaat in deze over de onlineactiviteiten op het intranet van de doelgroep, bijvoorbeeld wat voor pagina's zij bekijkt, waar zij op reageert en welke berichten zij liket of doorstuurt.

Wanneer onderzoek de hypothese bevestigt, kan organisatie X hierop inspelen.

Vragen 1 t/m 9 uit het eerste topic geven antwoord op deze hypothese en laten zien wat het online gedrag van de medewerkers op het intranet is (zie bijlage II). Wanneer de doelgroep haar gedrag en ervaringen deelt over het intranet, krijgt organisatie X inzicht in haar online gedrag op het intranet. Als uit onderzoek blijkt dat deze hypothese is bevestigd, dan kan de organisatie de online betrokkenheid verhogen door zich te richten op het online gedrag van de doelgroep. De organisatie kan dan haar berichtgeving aanpassen aan dit gedrag.

Hypothese 2: **Als content op het intranet aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan ontstaat er meer online betrokkenheid.**

De tweede hypothese heeft betrekking op de tweede fase 'zichtbaarheid' van het conceptuele model van Li & Solis (2013), omdat deze stelt dat wanneer een organisatie content plaatst die aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep, de betrokkenheid groeit. Deze hypothese geeft aan of er een samenhang is tussen het soort content dat de organisatie plaatst op het intranet en de online betrokkenheid van de doelgroep. De organisatie verwijst naar organisatie X (zie hoofdstuk 1).

'Content' gaat in deze hypothese over het soort berichten die organisatie X plaatst op het intranet. Denk hierbij aan tekst, foto's, video's of combinaties hiervan. Wanneer volgens Li & Solis de content aansluit op de interesses van de doelgroep, in dit onderzoek bestaat de doelgroep uit medewerkers van organisatie X, neemt de online betrokkenheid toe. Dit betekent dat het aantal reacties, likes en bezoeken stijgt, waardoor uiteindelijk interactie ontstaat.

De organisatie plaatst nu berichten op het intranet waarvan zij denkt dat de doelgroep deze interessant vindt, zoals informatieve- en entertainmentberichten. Daarnaast kwam ook uit het vooronderzoek dat medewerkers verschillende nieuwsberichten op het intranet te willen zien: scholen die prijzen winnen en informatieve zaken (zie bijlage I). Om te controleren of de doelgroep deze berichten ook echt interessant vindt, zijn de volgende vragen gesteld in het diepte-interview: 10 t/m 21. Deze vragen geven inzicht in de mening van de respondenten het soort berichten (tekst, foto's, video), de inhoud hiervan en of de doelgroep hierop zou reageren, een like zou achterlaten of deze zou delen met collega's. Deze vragen meten of de betrokkenheid van de doelgroep groeit als de content van de organisatie op het intranet aansluit op hun wensen en behoeften. Wanneer de hypothese is bevestigd, kan organisatie X inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep en neemt het aantal reacties onder de geplaatste content toe.

Hypothese 3: **Als een organisatie conversatie aanspoort op het intranet, dan groeit de online betrokkenheid.**

De laatste hypothese heeft betrekking op de derde fase 'betrokkenheid' van het conceptuele model van Li & Solis (2013), omdat deze gaat over het bevorderen van relaties met de doelgroep door middel van dialoog. Het aansporen van conversatie betekent in dit onderzoek reageren op berichten van medewerkers op het intranet en een gesprek met ze aangaan. Volgens Li & Solis (2013) moet

een organisatie namelijk deelnemen aan gesprekken om gemeenschappen op te bouwen. 'Conversatie' gaat over dat de organisatie het gesprek met de doelgroep, alle medewerkers van organisatie X, aangaat op het intranet. Het model stelt dat wanneer een organisatie de dialoog aangaat met de doelgroep, zij zich meer betrokken voelt bij de organisatie (Li & Solis, 2013).

Het testen van deze hypothese vindt plaats door middel van kwalitatief onderzoek. Het derde topic test deze hypothese en hierbij horen de vragen 22 t/m 28 (zie bijlage II). De respondenten krijgen de vraag of zij zich meer betrokken voelen als de organisatie reageert op hun berichten. Ook krijgt de respondent de vraag of zij zich meer betrokken voelen wanneer zij op het intranet in gesprek kunnen met verschillende medewerkers. Bij deze vragen geven de respondenten aan of het gevoel van betrokkenheid stijgt als de organisatie regelmatig om hun mening vraagt. De hypothese is bevestigd wanneer uit de interviews naar voren komt dat de respondenten zich meer betrokken voelen wanneer de organisatie het gesprek aangaat en om de mening van de doelgroep vraagt. Hierdoor kan de organisatie de online betrokkenheid op het intranet verhogen.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat het intranet op dit moment voor informatieve doeleindes in gebruik is, directeuren hebben weinig tijd om het intranet te bekijken en leerkrachten kunnen naar hun mening ook functioneren zonder dit platform. Daarnaast missen respondenten een ontmoetingsplek waar zij kennis kunnen delen en verkrijgen van andere scholen, pagina's voor specifieke doelgroepen en een overzicht voor het opleidingsaanbod en een overzicht van wie welke functie heeft.

5.1 Intranetgebruik

De eerste deelvraag beantwoordt de vraag over hoe het huidige intranet van organisatie X eruitziet. Op het intranet zijn de volgende berichten te vinden: nieuwsberichten, beleidsdocumenten, programma's en contactgegevens. Ook staat er een koppeling naar de het eigen intranet van alle scholen. Op dit moment kunnen alleen medewerkers op het bestuurskantoor berichten plaatsen. Alle medewerkers hebben de mogelijkheid om op nieuwsberichten een like achter te laten.

Deelvraag 2 luidt als volgt: "Wat is het gedrag van de doelgroep op het intranet?" Respondenten gebruiken het intranet vooral om informatie en contactgegevens op te zoeken. Directeuren en leerkrachten gebruiken het voornamelijk om programma's te openen. Medewerkers van het bestuurskantoor gebruiken het intranet voornamelijk om berichten te plaatsen (zie analyseschema 1, bijlage V). De respondenten bekijken deze informatie en programma's op hun laptop of vaste computer (zie analyseschema 3, bijlage V).

Uit de resultaten van het interview blijkt dat er verschil tussen de medewerkers zit in hoeverre zij actief zijn op het intranet. Medewerkers van het bestuurskantoor zijn het meest actief op het intranet, omdat zij ook zelf pagina's beheren en content plaatsen. Directeuren bekijken het intranet vooral voor de koppeling naar de programma's en essentiële informatie vanuit een link naar JIP in een gekregen e-mail. Leerkrachten gebruiken het intranet niet of nauwelijks en geven aan dat zij zelfs zonder dit platform kunnen functioneren. Zo zegt een leerkracht: *"Ik zou niet weten wat ik daar zou moeten gaan halen."* Directeuren en leerkrachten zijn vooral bezig met hun dagelijkse werkzaamheden en hebben nauwelijks tot geen tijd om naar het intranet te kijken (zie analyseschema 2, bijlage V).

Respondenten vinden het delen en verkrijgen van kennis en informatie, zich verbonden voelen met organisatie X en het weten waar collega's mee bezig zijn belangrijk. Zo geeft een medewerker van het bestuurskantoor aan: *"Vanuit mijn rol heb ik op zich niet heel veel contact met scholen, want we gaan niet allemaal naar scholen toe, want dan belasten we de scholen teveel. En dit is voor mij wel een manier om meer informatie over scholen te horen waar ze mee bezig zijn, en wat er speelt in de organisatie. En dat vind ik wel belangrijk en dat helpt me in mijn werk"* (zie verbatim 3, bijlage IV). Respondenten geven aan dat zij liever iemand bellen of e-mailen in plaats van te chatten. Entertainmentberichten hoeven ze niet te lezen, omdat zij niet geëntertaind hoeven te worden door hun werkgever, dit kunnen zij ook in hun vrije tijd (zie analyseschema 7, bijlage V).

Wat gaat goed?

Respondenten vinden het intranet over het algemeen gebruiksvriendelijk, wel is er ruimte voor verbetering. Respondenten geven namelijk aan dat niet alle informatie en pagina's goed vindbaar zijn. Medewerkers van het bestuurskantoor geven aan dat zij het maken van pagina's gebruiksvriendelijk vinden (zie analyseschema 4, bijlage V). De zoekfunctie werkt goed, en er staan actuele nieuwsberichten op het intranet. Een leerkracht geeft aan dat het goed is dat je beseft dat je onderdeel bent van meerdere scholen wanneer je JIP opent. Directeuren geven aan dat zij de links naar JIP in de e-mails als fijn ervaren (zie analyseschema 5, bijlage V).

Ruimte voor verbetering

Respondenten geven aan dat er ruimte is voor verbetering op het intranet. Zo stellen zij dat de vindbaarheid beter kan, en dat er verouderde informatie op verschillende pagina's staat. Daarnaast geven respondenten aan dat zij een ontmoetingsplek missen waar zij hun kennis en ervaringen kunnen delen met scholen. Graag zouden zij specifieke pagina's voor verschillende groepen willen terugzien. Ook missen zij een overzicht van opleidingsmogelijkheden binnen organisatie X, wie welke functie heeft en meer informatie over de scholen. Respondenten stellen het verplichten van JIP als startpagina bij alle medewerkers voor (zie analyseschema 6, bijlage V).

Ideaalbeeld intranetplatform

Respondenten vinden dat een ideale intranetomgeving er als volgt uitziet: een strakke, overzichtelijke en visuele lay-out, waar je snel bij je informatie komt. Hier staan pagina's op met een vanuit vraag gerichte content voor specifieke doelgroepen. Zij geven aan dat op een ideaal intranetplatform iedereen een bijdrage kan leveren (zie analyseschema 8, bijlage V).

5.2 Content intranet

Deelvraag 3 ziet er als volgt uit: "wat voor content zorgt voor meer betrokkenheid op het intranet?" Deze deelvraag is onderverdeeld in twee onderwerpen: content en online betrokkenheid. In het interview geven respondenten antwoord op welke onderwerpen zij het liefst willen terugzien op het intranet. Zij geven aan een balans te willen zien van onderwerpen waar scholen trots op zijn en zakelijke onderwerpen die van belang zijn om te weten om hun werk te kunnen doen. Respondenten willen vooral weten wat de standpunten van organisatie X zijn, hoe zij met bepaalde zaken omgaan en wat hun verwachtingen zijn tegenover de medewerkers. Leerkrachten geven aan dat zij meer informatie over andere scholen willen zien en hoe zij omgaan met veranderingen en vernieuwingen (zie analyseschema 9, bijlage V). De vorm waarin de respondenten de content het liefst terugzien is aan de hand van een afbeelding met hierbij een korte, bondige tekst. Respondenten geven aan dat zij geen video bekijken, dit kost te veel tijd (zie analyseschema 10, bijlage V).

Uit de resultaten blijkt dat respondenten op dit moment niet interactief zijn op het intranet. Het intranet is hier nog niet voldoende op ingericht. Daarnaast geven respondenten aan dat zij nog nooit een nieuwsbericht hebben geliket. Dit komt doordat zij dit niet gewend zijn of niet weten dat er een like-

knop bestaat. Een leerkracht geeft aan dat hij niet afweet van het bestaan van de nieuwsberichten. Hij ontvangt ook geen wekelijks nieuwsoverzicht (zie analyseschema 11, bijlage V).

Op dit moment kunnen medewerkers nog niet reageren op een bericht. In het interview kregen zij de vraag wanneer zij dit wel zouden doen, als deze mogelijkheid er zou zijn. Medewerkers van het bestuurskantoor zouden reageren op een bericht wanneer dit een raakvlak is van hun vakgebied of wanneer een collega/school iets moois doet. Directeuren zouden dit nauwelijks doen, zij bellen liever een collega voor vragen/opmerkingen. Leerkrachten zouden niet reageren, zij zien het intranet niet als Facebook. Daarnaast geven medewerkers boven de 45 aan dat zij slomer zijn met reageren en niet thuis zijn met Facebook (zie analyseschema 12, bijlage V). Ook antwoordden de respondenten op de vraag wanneer zij een bericht zouden doorsturen naar collega's. Zij geven aan een bericht te willen doorsturen wanneer zij denken dat dit interessant of belangrijk is voor een collega/school om te weten (zie analyseschema 13, bijlage V).

Respondenten zouden zelf een bericht op het intranet plaatsen als dit iets interessants, speciaals, belangrijks, vernieuwends is binnen hun werk of hun school of als het iets is waar zij trots op zijn. Directeuren van scholen waar het goed gaat, geven aan dit nu niet meer doen omdat het goed gaat met de school. Een leerkracht geeft het volgende aan: *“Maar ik moet je eerlijk zeggen, daar denk ik nu eigenlijk voor het eerst aan, dat dat een optie zou kunnen zijn”* (zie analyseschema 14, bijlage V).

In het interview kregen de respondenten verschillende berichten op het intranet te zien. Zij kregen de vraag wat zij met dit berichten zouden doen: liken, reageren, delen of negeren. Bij een entertainmentbericht zouden respondenten het bericht liken of erop reageren wanneer het om een bekende collega gaat (zie analyseschema 15, bijlage V). Informatieve berichten lezen respondenten, maar zouden deze verder negeren. Wanneer het een belangrijk bericht is waarvan meer collega's op de hoogte moeten zijn, sturen directeuren deze door (zie analyseschema 16, bijlage V). Vacatures delen respondenten met collega's wanneer ze weten dat zij op zoek zijn naar een baan (zie analyseschema 17, bijlage V). Berichten over collega's vinden respondenten leuke content, deze zouden zij lezen en liken. Verder benaderen respondenten de desbetreffende collega privé of per e-mail om een bericht te sturen (zie analyseschema 18, bijlage V). Respondenten vinden een nieuwsbericht waarbij een school in de media komt, leuk om te lezen. Verder negeren ze het bericht of liken zij het (zie analyseschema 19, bijlage V).

5.3 Online betrokkenheid

Online betrokkenheid is het tweede onderwerp dat antwoord geeft op de derde deelvraag.

Medewerkers op het bestuurskantoor voelen zich heel betrokken, directeuren voelen zich betrokken en leerkrachten voelen zich niet betrokken. Leerkrachten geven aan ook te kunnen functioneren zonder het intranet (zie analyseschema 20, bijlage V). In het interview kregen de respondenten de vraag in hoeverre zij merken dat organisatie X de betrokkenheid stimuleert op het intranet tussen de organisatie en medewerkers en medewerkers onderling. Respondenten geven aan dat organisatie X

de betrokkenheid stimuleert door de wekelijkse nieuwsbrief met hierin links naar JIP. Verder zendt de organisatie nu vooral informatie naar medewerkers op JIP. Respondenten geven aan dat organisatie X de betrokkenheid nog niet stimuleert tussen medewerkers onderling (zie analyseschema 21, bijlage V).

“Hoe zou je willen dat organisatie X interactie tussen de organisatie en medewerkers meer aanspoort?” luidt vraag 24 uit het interview. Respondenten willen dat organisatie X structureel content plaatst en uitnodigt tot reageren om de interactie aan te sporen. Ook willen respondenten vragen kunnen stellen aan collega's, kennis delen met andere scholen. Zij geven aan dat directeurs hier een rol in zouden kunnen spelen. Medewerkers van het bestuurskantoor zouden een tool voor interactie gebruiken, directeurs niet vanwege tijd en leerkrachten zouden sneller Teams gebruiken. (zie analyseschema 23, bijlage V). Zo zegt een leerkracht: *“Meer omdat je als leerkracht vaak bezig bent met jouw klas. Als leerkracht ben je echt zo'n pinterester. Je gaat het af, je plukt het eraf en je hebt een enkeling die alles deelt. En daar haal je heel veel uit. Ik denk dat ik als leerkracht meer een Pinterester ben, gewoon kijken bij anderen en dan kijken wat ik over kan nemen”* (zie verbatim 8, bijlage IV). Ook geven medewerkers boven de 45 jaar aan dat ze slomer zijn met reageren, dit veel tijd kost en ze niet overweg kunnen met platforms zoals Facebook.

Respondenten geven aan dat zij de volgende tools/functies willen terugzien op het intranet: vraag-, reactie- en deelfunctie, meer mogelijkheden voor verschillende doelgroepen en kennis kunnen delen met scholen. Daarnaast geven respondenten aan een tool te willen waarin zij elkaar makkelijker kunnen vinden en zien wie welke functie heeft (zie analyseschema 22, bijlage V).

Respondenten waren het eens met de stelling: het intranet van organisatie X is van ons allemaal. Wel zeggen de respondenten dat het intranet er op dit moment nog niet op is ingericht. Pas als iedereen een steentje bijdraagt, is het intranet van ons allemaal (zie analyseschema 24, bijlage V). Zoals in de situatieschets staat beschreven kunnen alleen medewerkers op het bestuurskantoor berichten plaatsen op het intranet, directeurs en leerkrachten niet. Respondenten geven aan dat ze het goed vinden dat er een controlerende laag over de berichten is. Het intranet moet volgens hun namelijk niet overbeladen met berichten staan. Wel geven ze aan dat directeurs ook rechten moeten krijgen voor het plaatsen van berichten (zie analyseschema 25, bijlage V).

De afsluitende vraag van het interview luidt: “heb je zelf nog ideeën of een advies voor organisatie X om de online betrokkenheid van de medewerkers te vergroten op het intranet?” Respondenten geven het advies om JIP als startpagina verplicht te stellen voor iedereen. Het delen van kennis en een overzicht wie waar werkt op scholen is een tip die respondenten meegeven (zie analyseschema 26, bijlage V).

5.4 Toetsing hypotheses

Hypothese 1: **Als de organisatie luistert naar de doelgroep, dan krijgt de organisatie meer inzicht in het online gedrag van haar doelgroep.**

Li & Solis (2013) stellen dat wanneer organisaties naar hun doelgroep luistert, zij inzicht kunnen krijgen in hun online gedrag. Hierin is 'luisteren' gedefinieerd als het achterhalen van wat de doelgroep graag wil zien op het intranet. Doordat organisatie X dit onderzoek uit laat voeren, geeft dit aan dat de organisatie bereid is te luisteren naar de doelgroep en de strategie van het intranet te veranderen als dit nodig is. Organisatie X heeft op dit moment inzicht in het online gedrag van de doelgroep door middel van het aantal likes op nieuwsberichten, aantal unieke bezoekers op het intranet en welke pagina's medewerkers het meest bekijken (zie hoofdstuk 2 voor situatieschets). Hier maakt organisatie X geen onderscheid tussen verschillende groepen medewerkers. Door de interviews komen beweegredenen van verschillende groepen medewerkers, van het bestuurskantoor, directeuren en leerkrachten, naar voren. De respondenten geven aan op welke manier zij het intranet gebruiken. Daarom is de eerste hypothese aangenomen.

Hypothese 2: **Als content op het intranet aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan ontstaat er meer online betrokkenheid.**

Li & Solis (2013) geven aan dat de doelgroep meer interactief (liken en reageren) is op het intranet wanneer de content aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep. Wanneer organisatie X berichten plaatst met een afbeelding en een korte tekst (analyseschema 10, bijlage V), content waarbij een balans zit tussen onderwerpen waar scholen trots op zijn en zakelijke berichten die van belang zijn voor het werk van de medewerkers, zoals bijvoorbeeld standpunten en verwachtingen van de organisatie (analyseschema 9, bijlage V), dan zijn medewerkers bereid om berichten te lezen en te liken en reageren. Op nieuwsberichten zouden directeuren en leerkrachten en directeuren niet snel reageren vanwege tijd en het feit dat zij het intranet niet als Facebook zien (zie analyseschema 12, bijlage V). Reageren doen leerkrachten alleen wanneer er content op het intranet staat waarbij meer informatie over andere scholen staat, zij kennis kunnen delen en bij content over hoe scholen omgaan met veranderingen (zie analyseschema 9, bijlage V). Ook willen respondenten pagina's vanuit vraag gerichte content voor specifieke doelgroepen (zie analyseschema 8, bijlage V). Het onderzoek neemt de tweede hypothese aan omdat er samenhang is.

Hypothese 3: **Als een organisatie conversatie aanspoort op het intranet, dan groeit de online betrokkenheid.**

Tot op heden is het, naast het liken van een nieuwsbericht, niet mogelijk om interactie te hebben met medewerkers op het intranet. Li & Solis (2013) stellen wanneer de organisatie conversatie aanspoort, de online betrokkenheid groeit. Analyseschema 23 geeft aan dat medewerkers dit het liefste zien door middel van de mogelijkheid om vragen te kunnen stellen aan collega's (zie bijlage V). Ook geven medewerkers aan kennis te kunnen delen met andere scholen. Volgens de respondenten zouden directeuren een rol kunnen spelen in conversatie op het intranet. Wanneer organisatie X uitnodigt tot reageren in een bericht, zouden respondenten dit doen. Wanneer de conversatie tussen medewerkers

plaatsvindt door middel van een chatfunctie zouden respondenten deze niet gebruiken. Zij gebruiken dan Teams of e-mail omdat dit makkelijker is en ze niet veel tijd hebben. Medewerkers zouden door middel van kennis delen en vragen kunnen stellen aan medewerkers conversatie hebben met collega's. Hierdoor groeit de betrokkenheid van de medewerkers. De hypothese is daarom aangenomen.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: organisatie X kan meer betrokkenheid creëren door te luisteren naar de wensen en behoeften van de doelgroep. Wanneer de content aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, ontstaat er online betrokkenheid. Dit betreft content met een korte tekst en een afbeelding, waarbij balans is in zakelijke berichten, scholennieuws en een pagina met kennisdeling. De doelgroep is dan in staat de berichten te liken, delen en erop te reageren. Wanneer organisatie X uitnodigt tot reactie in nieuwsberichten en op de pagina met kennisdeling, ontstaat er conversatie op het intranet. Daarmee zijn de drie hypothesen uit de theorie bevestigd.

6.1 Leerkrachten minst betrokken

Uit de situatieschets (zie hoofdstuk 2) blijkt dat medewerkers de volgende pagina's het meest bekijken: Home, Mijn Programma's, een paar belangrijke nieuwsberichten over bijvoorbeeld het coronavirus en de koppeling naar de intranetten van de scholen. De antwoorden van de respondenten uit de interviews op de vraag: "waar gebruik jij het intranet voor?" bevestigen dit. Medewerkers gebruiken het intranet voornamelijk voor het zoeken naar beleidsdocumenten en contactgegevens van collega's.

Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat leerkrachten het minst en medewerkers het meest actief zijn op het intranet. Dit was te verwachten. Uit de situatieschets (zie hoofdstuk 2) kwam namelijk dat alleen medewerkers op het bestuurskantoor berichten kunnen plaatsen en leerkrachten vaak niet weten bij wie ze moeten zijn om een bericht te laten plaatsen. Ook uit het vooronderzoek (zie bijlage I) kwam naar voren dat de hoofdprioriteit van leerkrachten is om voor de klas te staan. Dit betekent dat organisatie X bij de leerkrachten de meeste betrokkenheid kan genereren ten opzichte van de medewerkers op het bestuurskantoor en directeurs.

Directeuren delen alleen content met medewerkers op het bestuurskantoor wanneer zij hun school in kaart willen brengen, dit zien zij als goede public relations. Wanneer hun school goed in kaart is gebracht, staat het delen van berichten voor het intranet op een laag pitje. Verder is het voor directeuren onduidelijk naar wie ze deze berichten moeten sturen. Onder leerkrachten is het niet duidelijk dat het een mogelijkheid is om berichten te laten plaatsen op het intranet. Dit was te verwachten, omdat in de situatieschets staat beschreven dat het onduidelijk is welke medewerkers op het bestuurskantoor berichten plaatsen van directeurs en leerkrachten.

6.2 Wiel zelf uitvinden

Leerkrachten hebben veel behoefte aan een ontmoetingsplek op het intranet waar collega's kennis en informatie delen over hun werkwijze en scholen. Dit was te verwachten, omdat dit overeen komt met de situatieschets (zie hoofdstuk 2). Hierin staat dat medewerkers op dit moment het wiel zelf moeten uitvinden. Medewerkers zeggen dat er veel kennis in huis is, maar collega's deze nog niet voldoende met elkaar delen. Daarnaast willen medewerkers meer doelgroepgerichte pagina's, zodat alle

relevante informatie bij elkaar staat. Ook vragen leerkrachten om een overzicht van het scholingsaanbod.

Wanneer de content aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep, ontstaat er online betrokkenheid. Dit was te verwachten, omdat Li & Solis (2013) dit ook stellen in hun theorie. Dit betreft content met een korte tekst en een afbeelding, waarbij balans is in zakelijke berichten, scholennieuws en een pagina met kennisdeling. De doelgroep is dan in staat de berichten te liken, delen en erop te reageren. Dit gebruiken zij voor aanvullende informatie en het stellen van vragen. Daarnaast reageren medewerkers sneller op een bericht wanneer zij een collega of school kennen, dan dat deze onbekenden zijn. Medewerkers boven de 45 jaar reageren trager, omdat dit veel tijd kost voor hen en zij niet goed overweg kunnen met platforms zoals Facebook.

6.3 Hypotheses

De hypothesen in dit onderzoek zijn opgesteld aan de hand van het conceptuele model The Six Stages of Social Business Transformation (Li & Solis, 2013). In het hoofdstuk resultaten heeft het onderzoek alle drie de hypothesen aangenomen. Deze theorie stelt dat wanneer een organisatie luistert naar de doelgroep, zij meer inzicht krijgt in het online gedrag van de doelgroep. Li & Solis (2013) stellen dat wanneer de content aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep de likes en reacties toenemen. Een derde stelling van deze theorie is dat wanneer de organisatie conversatie aanjaagt op het intranet, de online betrokkenheid kan groeien. Het was te verwachten dat het onderzoek de hypothesen zou aannemen, omdat deze zijn opgesteld aan de hand van een theorie met een juiste onderzoeksmethode. Antwoorden van de diepte-interviews geven de bevestiging op de voorspelde theorie.

6.4 Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt: “Hoe kan organisatie X de medewerkersbetrokkenheid op het intranet vergroten?” Uit resultaten blijkt dat organisatie X online betrokkenheid kan creëren op het intranet door te luisteren naar de wensen en behoeften van de doelgroep. Medewerkers van het bestuurskantoor zijn heel actief op het intranet, directeuren kijken op het intranet wanneer dit noodzakelijk is voor hun werk en leerkrachten kijken hier nauwelijks tot niet op. Medewerkers hebben verschillende voorkeuren voor content uitgesproken, deze zijn terug te vinden in het hoofdstuk resultaten. Wanneer de content aansluit op deze wensen en behoeften van de doelgroep, ontstaat er online betrokkenheid. Medewerkers willen een balans tussen content over nieuws van scholen en zakelijke content die relevant is voor hun werk. Daarnaast willen zij een plek waar zij kennis en ervaringen kunnen delen met andere scholen en collega's. De doelgroep liket, deelt en reageert dan op de content. Wanneer organisatie X uitnodigt tot reactie, ontstaat er conversatie op het intranet. Directeuren kunnen hier ook een rol inspelen. Voorwaarde is wel dat het intranet niet op een Facebookplatform gaat lijken. Conversatie is in deze zin daarom alleen zakelijk en nuttig voor de werkzaamheden van de medewerkers.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: doelgroep gerichte pagina's maken voor leerkrachten waar zij kennis en ervaringen kunnen delen met andere scholen en collega's. Tevens krijgt organisatie X het advies te investeren in korte nieuwsberichten met een balans tussen berichten waar scholen trots op zijn en standpunten van organisatie X, bij voorkeur in combinatie plaatsen met een afbeelding. Tools zoals tags en een reactietool kunnen berichten levendiger maken. Het verplicht stellen van JIP als startpagina voor alle medewerkers vergroot de kans op aandacht. En een jaarlijks herhaalonderzoek door middel van een enquête helpt om het luisteren naar de doelgroep te structureren.

7.1 Meer online samenwerken

Op dit moment is het intranet nog te veel van het bestuurskantoor, dit komt mede doordat medewerkers op het bestuurskantoor de enige zijn die berichten kunnen plaatsen op het platform. Het intranet moet meer een plek van alle collega's zijn. Een plek waar zij kennis kunnen delen. Hiertoe moet organisatie X de plaatsingsrechten uitbreiden (zie analyseschema 24 & 25, bijlage V).

Kennis delen

Uit de resultaten (zie hoofdstuk 5) blijkt dat leerkrachten kunnen functioneren zonder het intranet. Er valt daarom heel wat te halen bij deze groep medewerkers als het gaat om online betrokkenheid. Op dit moment voelen zij geen noodzaak om te kijken op het intranet, omdat er volgens hen op dit moment niets te halen valt. Leerkrachten geven aan dat zij een plek willen op het intranet waarin zij ervaringen en kennis kunnen delen met andere scholen en collega's. Kennis zoals een nieuwe werkwijze, lesmethodes, ICT-systemen en tips over het lesgeven. Een aanbeveling voor organisatie X is daarom om een omgeving op het intranet te creëren waar leerkrachten kennis en ervaringen kunnen delen.

Naast de behoefte om kennis en ervaringen te delen met scholen en collega's kwam uit de resultaten naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan pagina's die gericht zijn op specifieke doelgroepen. Een aanbeveling is om het delen van kennis en ervaringen in te delen in verschillende doelgroepen: leerkrachten onderbouw, leerkrachten middenbouw en leerkrachten bovenbouw. Een vervolgonderzoek is nodig om erachter te komen hoe deze pagina's er precies uit moeten komen te zien per groep leerkrachten. Wanneer de pagina's volledig zijn afgestemd op de wensen en behoeften van de doelgroep, verhoogt dit de online betrokkenheid.

Directeuren hebben behoefte aan een overzicht van alle scholen: wat zijn hun speerpunten? Wie werkt waar in welke functie en wat zijn hun specialiteiten? Het laatstgenoemde zien leerkrachten ook graag terug. Een aanbeveling is daar dat organisatie X een plek creëert op het intranet waarin een overzicht te zien is van wie welke functie heeft en op welke school deze collega werkt. Daarnaast is een aanbeveling dat organisatie X een overzicht creëert waar directeuren direct kunnen zien wat de speerpunten en specialiteiten van de 52 scholen zijn.

Rechtenstructuur

Om het intranet meer van alle medewerkers te maken, is het herzien van de rechtenstructuur van belang. Naast dat medewerkers berichten kunnen plaatsen, zouden directeuren ook dezelfde rechten moeten krijgen. De controlerende functie van medewerkers op nieuwsberichten die collega's op het intranet willen plaatsen, moet organisatie X blijven doorzetten. Op deze manier overspoelen medewerkers het intranet niet met informatie en blijft het overzichtelijk. Aanbeveling is om deze controlerende functie bij één of twee medewerkers neer te leggen. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk bij wie ze een bericht op het intranet kunnen laten plaatsen. Daarnaast is een aanbeveling om medewerkers op pagina's de mogelijkheid te geven om rechten te kunnen delen met andere collega's die ook betrokken zijn bij de betreffende pagina. Op deze manier kunnen meerdere medewerkers een pagina bewerken en berichten plaatsen.

7.2 Content & tools

Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met de nieuwsberichten die op dit moment op het intranet staan. Wel geven zij aan dat organisatie X berichten kan aanscherpen en bepaalde tools kan toevoegen.

Aanbeveling is dat organisatie X consistent nieuwsberichten blijft plaatsen met een balans tussen nieuwtjes van scholen en zakelijke informatie, zoals verwachtingen en standpunten van organisatie X. Hierbij werken berichten met een korte, bondige tekst en afbeelding het best. Medewerkers moeten hun tijd namelijk goed indelen, waarbij hun prioriteit ligt bij de scholen in goede banen leiden en het voor de klas staan. Daarom is een aanbeveling om op het intranet geen gebruik te maken van video's, omdat dit meer tijd kost dan het bekijken van een kort bericht met afbeelding. Andere content dat zorgt voor meer online betrokkenheid onder medewerkers staat beschreven onder het kopje kennis delen in dit hoofdstuk.

Uit de resultaten komt naar voren dat directeuren voornamelijk via de mail op links klikken die naar JIP leidden. Dit vinden zij fijn omdat ze op het intranet zelf berichten moeilijk kunnen terugvinden. Een aanbeveling hiervoor is om berichten te verbinden aan tags. Wanneer medewerkers zoeken naar bepaalde informatie kunnen zij deze intypen in de zoekbalk. Hierna komen alle berichten die met dezelfde tag verbonden zijn naar voren. Op deze manier zijn berichten makkelijker en sneller terug te vinden.

Ook komt uit de resultaten naar voren dat medewerkers een tool voor het plaatsen van reacties willen gebruiken voor werk gerelateerde doeleinden. Dit is bijvoorbeeld voor het kunnen stellen van een vraag of het bieden van aanvullende informatie. Medewerkers geven ook aan dat zij met zo'n tool en één handeling een collega of school kunnen complimenteren of feliciteren wanneer er een positief nieuwsbericht op het intranet staat. Daarnaast zouden medewerkers reageren onder een bericht wanneer organisatie X hen hiervoor uitnodigt. Aanbeveling is daarom dat organisatie X een reactietool bij de nieuwsberichten plaatst, waardoor de online betrokkenheid vergroot. Ook is een aanbeveling

om medewerkers uit te nodigen om te reageren onder berichten.

Daarnaast is een aanbeveling om JIP als startpagina verplicht te stellen voor alle medewerkers. Uit de resultaten kwam naar voren dat medewerkers dit meegeven als tip om de betrokkenheid te verhogen. Het intranet is dan het eerste wat medewerkers zien wanneer zij hun laptop of computer opstarten en met hun werkdag beginnen. Hierdoor scannen zij (on)gemerkt toch de nieuwste berichten, waardoor dit de medewerkersbetrokkenheid automatisch al verhoogt. Leerkrachten en directeuren die eerder nauwelijks het intranet bekeken, krijgen hier dan elke dag een glimp van te zien. Zo is de drempel lager om vaker het intranet te bekijken.

7.3 Vervolgonderzoek

Zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk is een vervolgonderzoek van belang om de doelgroepgerichte pagina's voor het delen van kennis met collega's goed in te kunnen richten naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Wanneer deze wensen en behoeften volledig zijn afgestemd, verhoogt de online betrokkenheid en werken medewerkers meer samen.

Het is van belang dat organisatie X zich blijft ontwikkelen en niet stilstaat. Om de wensen en behoeften van medewerkers omtrent het intranet scherp te houden en de betrokkenheid vast te houden, is daarom een aanbeveling eens het jaar een enquête uit te sturen onder alle medewerkers. Uit onderzoek blijkt namelijk dat medewerkers enquêtes invullen. Zo zegt een medewerker: *“Enquêtes vul ik altijd in. Omdat ik weet, bij enquêtes wordt er onderzoek gedaan, en bestaat er een redelijke kans dat er een beeldvorming is voor een bepaald besluit. Dus alle enquêtes die sla ik niet over, die doe ik heel netjes”* (zie verbatim respondent 7, bijlage IV). Op deze manier blijft organisatie X luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers en blijft organisatie X het intranet ontwikkelen.

7.4 Doelstelling

De aanbevelingen komen overeen met de doelstelling: *“Inzicht krijgen in de beleving van intranet van medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X hoe zij haar intranet kan inrichten om de betrokkenheid onder de medewerkers te verhogen.”* Aan de hand van de resultaten heeft de organisatie inzicht gekregen in de beleving van het intranet van de medewerkers. Door de volgende aanbevelingen geeft dit onderzoek een communicatieadvies aan organisatie X om haar intranet in te richten om de betrokkenheid onder de medewerkers te verhogen: doelgroep gerichte pagina's voor leerkrachten waar zij kennis en ervaringen kunnen delen met andere scholen en collega's, korte nieuwsberichten met een balans tussen berichten waar scholen trots op zijn en standpunten van organisatie X plaatsen met een afbeelding, tools zoals bijvoorbeeld tags en een reactietool toevoegen aan berichten, het verplicht stellen van JIP als startpagina voor alle medewerkers en een jaarlijks herhaalonderzoek door middel van een enquête. Daarnaast dragen de aanbevelingen bij aan de organisatiedoelstellingen: *“Verbondenheid tussen medewerkers en organisatie X vergroten.”* En: *“Meer interactie en kennisdeling van medewerkers op het intranet.”*

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement (Deming & Orsini, 2012) en de POST-methode van Li & Bernoff (2011). Als communicatiemiddelen zijn de intranetomgeving om kennis en ervaringen te delen, nieuwsberichten en reactie- en tagtools geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen € 3.255,-. Totale (geschatte) opbrengsten bedragen de 20% groei van de online betrokkenheid van medewerkers op het intranet en ontstaan online samenwerking en kennisdeling tussen leerkrachten.

8.1 POST-methode

Het implementatieplan draagt bij aan het vergroten van de online betrokkenheid op het intranet van organisatie X. De POST-methode van Li & Bernoff (2011) draagt bij aan de inrichting van het intranet. Dit model bestaat uit vier onderdelen, namelijk: People, Objectives, Strategy en Technology.

People

Dit onderdeel richt zich op het online gedrag van de doelgroep. Zoals in paragraaf 1.5 beschreven staat, betreft de doelgroep alle intranetgebruikers van organisatie X. Medewerkers op het bestuurskantoor zijn heel actief op het intranet omdat zij zelf pagina's beheren, directeuren zijn vooral actief om de benodigde programma's te openen en beleidsdocumenten op te zoeken, leerkrachten kijken nauwelijks tot niet op het intranet omdat zij van mening zijn hier niets te halen hebben. Volgens het Social Technographics Profile van Li & Bernoff (2011) zijn medewerkers van het bestuurskantoor voornamelijk creators. Zij zijn het meest actief op het intranet, maken en plaatsen zelf content. Directeuren zijn verdeeld tussen joiners en spectators: zij bezoeken het intranet regelmatig en lezen en bekijken nieuwsberichten en documenten. Leerkrachten zijn behoren voornamelijk onder de inactives: zij vertonen geen activiteiten op het intranet. Leerkrachten kijken meer op het intranet wanneer er voor hen iets te halen valt, zoals het delen en verkrijgen van ervaringen en kennis met andere scholen en collega's.

Objectives

Voordat organisatie X overgaat op het vormgeven van de strategie, is het van belang de doelen vast te stellen. Volgens Li & Bernoff (2011) kan een organisatie zich richten op vijf focuspunten bij het formuleren van de doelen: *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. Door te luisteren en activeren kan er meer betrokkenheid ontstaan. Als een organisatie de doelgroep uitnodigt om te reageren, groeit de online betrokkenheid (Li & Solis, 2013). Daarnaast activeert organisatie X medewerkers om kennis en ervaring te delen met elkaar door hier een omgeving voor te creëren op het intranet. Dit is ook een vorm van reactie en dialoog aanjagen.

Strategy

Om de betrokkenheid op het intranet onder alle medewerkers van organisatie X te verhogen is het van belang dat organisatie X JIP als startpagina verplicht stelt. Via het intranet kunnen zij per direct hun mail bekijken en programma's openen. Ook zien zij de laatste nieuwsberichten van organisatie X staan. Medewerkers hebben de voorkeur voor nieuwsberichten op het intranet met een korte tekst, pakkende kop en een afbeelding. Hierbij is een balans tussen berichten waar scholen trots op zijn en zakelijke berichten, zoals bijvoorbeeld standpunten van organisatie X van belang. Zie figuur 8 voor een voorbeeld van de uitwerking hiervan.

Figuur 8 is wegens privacy verwijderd.

Figuur 8, bericht school (Auteur, 2020)

In het bovenstaande figuur (figuur 8) is een bericht te zien waar een school trots op is. In dit geval had een leerkracht een liedje opgenomen met hierbij een videoclip waarbij kinderen konden meedansen. Deze heeft deze leerkracht tijdens de coronacrisis opgenomen. Alle scholen zijn dicht, waardoor kinderen minder beweging krijgen. Deze videoclip is een leuke en pakkende manier waardoor leerlingen meer gaan bewegen. Door het delen van deze video zien medewerkers een positieve insteek van een leerkracht. Deze zouden zij ook kunnen delen met hun eigen klassen op school. Andere voorbeelden van berichten waar scholen trots op kunnen zijn: prijs gewonnen, op een positieve manier in de media gekomen.

Het doel is uiteindelijk om de medewerkers zich meer betrokken te laten voelen met de organisatie en elkaar op het intranet. Omdat de leerkrachten op dit moment nauwelijks tot niet het intranet bekijken, kan organisatie X bij deze groep de meeste betrokkenheid genereren. Dit kan de organisatie doen door de wensen en behoeften te laten aansluiten bij deze groep medewerkers. Leerkrachten geven aan dat zij een omgeving willen op het intranet waarin zij kennis en ervaringen kunnen delen en verkrijgen van andere scholen en collega's. Om overzicht te behouden maakt deze pagina onderscheid in de volgende groepen: onderbouw (groep 1 en 2), middenbouw (groep 3, 4 en 5) en bovenbouw (groep 6, 7 en 8). Om ervoor te zorgen dat medewerkers de pagina snel kunnen vinden, staat de pagina weergegeven in een kopje naast 'Zelfservice'. Op deze manier kunnen medewerkers, waar ze op dat moment op JIP ook zijn, altijd naar de pagina 'Kennis delen'. Zie figuur 9 voor de uitwerking van deze pagina.

Figuur 9 is wegens privacy verwijderd.

Figuur 9, pagina kennis delen (Auteur, 2020)

Wanneer leerkrachten op één van de blokjes klikt, komen zij op een volgende pagina. Hierop zien zij een tijdlijn met verschillende berichten van collega's. Dit kunnen bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen, oplossingen, vragen of ideeën zijn. Belangrijk voor de leerkrachten is dat het plaatsen en reageren van de berichten makkelijk en snel kan. Zij moeten de mogelijkheid hebben om afbeeldingen, tekst en video's te kunnen plaatsen. Ook moeten zij onder hun berichten kunnen reageren op reacties van

andere collega's.

Medewerkers moeten wel op de hoogte zijn van deze nieuwe pagina. Hierbij moet de organisatie hen meenemen in het proces en duidelijk maken hoe zij gebruik kunnen maken van de pagina. Dit kan de organisatie het beste doen via e-mail en de directeuren. Belangrijk hierbij is om te vermelden wat de leerkrachten kunnen halen op deze omgeving en waarom dit de kwaliteit van hun werk verhoogt: namelijk het delen en verkrijgen van kennis en ervaringen.

Organisatie X dient jaarlijks een onderzoek te doen middels een enquête naar het gedrag op het intranet van de doelgroep om up-to-date te blijven. Op deze manier blijft de organisatie luisteren naar de doelgroep en krijgt zij inzicht in het online gedrag. Hierop kan organisatie X steeds het intranet aanpassen, zodat deze zijn afgestemd aan de wensen en behoeften van de medewerkers.

Het Continuous Improvement model (Deming & Orsini, 2012) gaat over het structureel verbeteren van de kwaliteit. Het model doorloopt en herhaalt vier fases: Plan, Do, Check en Act. Zie tabel 3 voor de PDCA-cyclus.

PDCA-cyclus	Taak
Plan	De ICT-medewerker en Communicatieadviseur plannen het tijdspan voor het maken van de intranetomgeving/veranderingen op het intranet.
Do	De ICT-medewerker past de veranderingen aan op het intranet + Communicatieadviseur mailt hierna medewerkers over de nieuwe omgeving/veranderingen en uitleg voor het gebruik hiervan.
Check	De Communicatieadviseur analyseert en controleert jaarlijks door middel van cijfers op het intranet en een enquête via Forms over mogelijke verandering met betrekking tot de online betrokkenheid en wensen en behoeften van de doelgroep.
Act	Elk jaar evalueren de ICT-medewerker en de Communicatieadviseur hoe het ervoor staat met de betrokkenheid van de medewerkers op het intranet. Aan de hand van de resultaten van de jaarlijkse enquête en cijfers op het intranet passen zij de strategie aan en pakken verbeterpunten aan.

Tabel 3, PDCA-cyclus (Auteur, 2020)

Technologies

De technologie richt zich op de tools en technieken op het intranet. Een tool die organisatie X kan inzetten om meer betrokkenheid te genereren op het intranet is een reactietool. Deze plaatst de organisatie onder de nieuwsberichten en onder berichten op de omgeving voor het delen van kennis. Op deze manier kan er dialoog ontstaan tussen organisatie en medewerkers en medewerkers onderling. Zie figuur 8 voor de uitwerking hiervan. Daarnaast zorgt het verbinden van tags aan nieuwsberichten en berichten op de pagina's voor het kennisdelen voor structuur. Wanneer medewerkers iets willen opzoeken, vinden zij in één handeling alle berichten die onder het gezochte

onderwerp vallen. Zie figuur 8 voor de uitwerking hiervan.

8.2 Kosten en opbrengsten

De ICT-beheerder en de Communicatieadviseur formuleren samen een strategie om de nieuwe intranetomgeving te ontwikkelen, waar zij ongeveer 20 uur mee bezig zijn. Een ICT-beheerder is eenmalig ongeveer 16 uur bezig om een nieuwe intranetomgeving aan te maken voor het delen van kennis en ervaringen en de reactie- en tagtool toe te voegen. De Communicatieadviseur is naar verwachting 3 uur kwijt aan het versturen van e-mails om medewerkers op de hoogte te stellen van de nieuwe omgeving en uit te leggen hoe zij hier gebruik van kunnen maken. Nadat de JIP-pagina is gemaakt en alle medewerkers zijn ingelicht, moet organisatie X de leerkrachten enthousiasmeren en activeren om de nieuwe omgeving voor het delen van kennis en ervaringen te gebruiken. Hier besteedt de Communicatieadviseur het eerste half jaar wekelijks 3 uur aandacht aan (78 uur). De Communicatieadviseur stuurt de directeuren van scholen aan om leerkrachten te attenderen op de nieuwe JIP-pagina en beantwoordt vragen van medewerkers. Door het schrijven van berichten over succesverhalen van leerkrachten over de nieuwe pagina, enthousiasmeert het andere collega's om de pagina vaker te bezoeken.

Daarnaast is de Communicatieadviseur ongeveer 10 uur per jaar kwijt om de jaarlijkse enquête over de online betrokkenheid op het intranet via Forms te maken en deze te analyseren. Het maken van nieuwsberichten op het intranet zit al in de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Afhankelijk van de resultaten van deze enquête past een ICT-beheerder veranderingen aan het intranet, zodat het platform weer aansluit op de wensen en behoeftes van de doelgroep. Hier kan de medewerker 1 tot 8 uur mee bezig zijn.

Een ICT-beheerder op het bestuurskantoor verdient op basis van 40 uur tussen de € 2.516,- en € 4.171,-. Ervan uitgaande dat een ICT-beheerder hier het gemiddelde van verdient (€ 3.343,50), ligt het uurloon op € 19,30. Een Corporate Communicatieadviseur van organisatie X verdient op basis van 40 uur tussen de € 2643,- en € 4862,-. Ervan uitgaande dat een Corporate Communicatieadviseur hier het gemiddelde van verdient (€ 3.752,50), ligt het uurloon op € 21,67. De uitwerkingen van de kosten staan vermeld in tabel 4. De zojuist genoemde werkzaamheden passen in de huidige functies van de medewerkers op het bestuurskantoor.

De opbrengsten richten zich op de groei van de online betrokkenheid op het intranet. Deze betrokkenheid is onder andere te meten door de cijfers van unieke bezoekers en pagina's die medewerkers het meest bekijken. Deze cijfers zijn te vinden aan de achterkant van JIP. In paragraaf 1.1 staat beschreven dat ongeveer 1.350 medewerkers van de 1.748 (79%) niet elke dag het intranet opent en meer dan de helft van de medewerkers de nieuwsberichten niet leest. Een jaar nadat organisatie X dit implementatieplan inzet, bekijkt 41% van de medewerkers van organisatie X het intranet vaker en zijn zij betrokken door middel van het plaatsen van reacties onder nieuwsberichten en op de JIP-pagina voor het delen van kennis van leerkrachten. Dit is een stijging van 20%. Naast de

groei van de online betrokkenheid van medewerkers, ontstaat er ook online samenwerking en kennisdeling tussen leerkrachten middels de nieuwe intranetomgeving. Dit is daarom ook een opbrengst voor organisatie X. Net zoals de titel van deze scriptie stelt: kennis delen is kracht.

Kostenindicatie	Opbrengsten
- ICT-beheerder € 850,- - Communicatieadviseur € 2.405,-	- 20% groei online betrokkenheid van medewerkers op het intranet - Ontstaan online samenwerking en kennisdeling tussen leerkrachten
Totaal: € 3.255,-	

Tabel 4, eerste jaar kosten-batenoverzicht (Auteur, 2020)

Literatuurlijst

- Adams, S. & Van Staa, A. (2010). Internet & kwalitatief onderzoek KWALON 44 (2010, jaargang 15, nr. 2)
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (2edr.). Groningen: Noordhoff.
- Deming, W. E., & Orsini, J. (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York : McGraw-Hill Education.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Li, C. (2010). *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Li, C. & Bernoff, J. (2011). *Groundswell. De impact van social media: van uitdaging naar zakelijk succes* (M. Groot). Zaltbommel: Thema. (oorspr. Groundswell: Winning in a World Transformed Social Technologies. Boston: Harvard Business Review Press).
- Li, C. & Solis, B. (2013). *The Evolution of Social Business: Six Stages of Social Business Transformation*. Geraadpleegd op 29 maart 2020, via <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-evolution-of-social-business-six-stages-of-social-media-transformation>
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2020). *Coronavirus COVID-19*. Geraadpleegd op 31 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19>
- Newcom Research & Consultancy B.V. (2019). *Nationale Social Media Onderzoek 2019*. Geraadpleegd van [https://www.studiohey.nl/file/newcom_nationaal_social-media_onderzoek_2019_verkl-\(2\).pdf](https://www.studiohey.nl/file/newcom_nationaal_social-media_onderzoek_2019_verkl-(2).pdf)

- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, p. 600-19
- Scott, J.E. (1998) '*Organizational knowledge and the intranet*', Decision Support Systems, Vol 23, No.1, pp.3–17.
- Steda. (2017). *Tevredenheid medewerkers bestuurskantoor* (Intern document). Amersfoort: Steda.
- Stenmark, D. (2002) '*Designing the new intranet*', The Department of Informatics, Doctoral Dissertation, Viktoria Institute, Sweden.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma
- Welch, M. (2011). *The Evolution of the Employee Engagement Concept: communication implications. Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328- 346.

Bijlagen

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.