

Intranet als effectief communicatieplatform binnen ECN – what does it take?

Onderzoeksverslag Tanja Sneekes (studentnummer 4113411)

Universiteit Utrecht

Master Communicatie- en Organisatiewetenschappen

Begeleider: Frank Jansen

Tweede beoordelaar: Leo Lentz

Stagebegeleider: Sandra van Breugel-Bredewout

Periode: september 2014 – januari 2015



Managementsamenvatting

De laatste jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest wat betreft interne communicatieplatformen binnen organisaties. Het sociale intranet heeft recentelijk zijn intrede gedaan en hierdoor zijn er veel mogelijkheden om de interne communicatie op een andere manier vorm te geven. In dit onderzoek is onderzocht hoe het huidige intranet ervaren wordt en hoe een intern communicatieplatform het beste kan worden ingezet binnen Energie Onderzoekscentrum Nederland (ECN). Middels statistieken, kwalitatief en kwantitatief onderzoek is tot de conclusie gekomen dat het huidige intranet niet bijdraagt aan de doelstellingen van Communicatie en de kernwaarden van de organisatie. Medewerkers uitten zich negatief over het huidige intranet maar geven aan het wel dagelijks te gebruiken. Een intern communicatieplatform is dus wel noodzakelijk, maar moet anders worden ingericht. Er is het advies gegeven om een intern communicatieplatform te ontwikkelen dat als ontsluitend platform kan dienen voor onderliggende applicaties. Het interne communicatieplatform moet laagdrempelig zijn, structureel zijn opgezet en automatisch worden opgestart. De medewerkers moeten hun startpagina kunnen personaliseren, zoals ook het geval is op sociale media. Het is dan mogelijk om alleen de berichten te lezen die voor de medewerkers relevant zijn, dit bespaart tijd en draagt bij aan het gebruikersgemak. Tot slot worden er aan de hand van de resultaten nog een aantal inhoudelijke tips gegeven.

Voorwoord

In de laatste fase van mijn Master Communicatie- en Organiseringswetenschappen heb ik onderzoek gedaan bij Energie Onderzoekscentrum Nederland (ECN). De afgelopen vier maanden heb ik daarvoor onderzoek gedaan naar het gewenste interne communicatieplatform voor ECN. Tijdens deze periode heb ik veel geleerd over zowel interne communicatie als over het werken in een internationale onderzoeksorganisatie. Het is een organisatie waarin veel gebeurt met veel enthousiaste medewerkers afkomstig uit landen over de hele wereld. Zowel van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd als de mensen die ik heb leren kennen, heb ik veel geleerd. Dit waardeer ik.

Het onderzoek dat voor u ligt is tot stand gekomen samen met mijn begeleider Frank Jansen en mijn stagebegeleider Sandra van Breugel. Hierbij wil ik Sandra bedanken voor al haar tijd en moeite die ze samen met mij in het onderzoek heeft gestopt met als doel een mooi eindproduct op de plank te krijgen waar ECN iets mee kan en daadwerkelijk iets aan heeft.

Daarnaast wil ik graag mijn vriend bedanken die altijd voor me heeft klaargestaan tijdens deze periode. Ook wil ik mijn moeder en zusje bedanken die me altijd in rust hebben laten werken en naar me hebben geluisterd. Tenslotte wil ik mijn collega's van Communicatie bedanken die ook altijd hun feedback hebben gegeven wanneer ik daar om vroeg en dan vooral Monique, die altijd voor me klaarstond en mij advies gaf.

Tanja Sneekes

15-01-2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
2. Theoretisch Kader.....	9
2.1 Interne communicatie.....	9
2.2 Functies van interne communicatie.....	10
2.3 Informatie en Communicatie.....	11
2.4 Attributen van interne communicatie.....	12
2.5 Intranet als een kanaal van communicatie.....	14
2.6 Voorwaarden voor gebruik van intranet.....	15
2.6.1 Nodig voor dagelijkse werkzaamheden.....	15
2.6.2 Gebruikersvriendelijk.....	15
2.6.3 Bekendheid met medium.....	16
2.6.4 Beperk de cognitieve kosten.....	17
2.6.5 Duidelijke richtlijnen.....	18
2.7 Onderzoeksvragen.....	18
3. Methode.....	20
4. De organisatie.....	22
4.1 Doelstellingen organisatie.....	22
4.2 Doelstellingen afdeling Communicatie.....	23
4.3 Het huidige intranet.....	23
4.4 Beheerders van intranet.....	24
4.5 Wensen vanuit afdeling Communicatie.....	25
5. Hoe wordt het huidige intranet gebruikt?.....	28
5.2 Resultaten statistieken intranet.....	29
5.3 Conclusie statistieken intranet.....	32
6. Verkennend vooronderzoek.....	33
6.1 Methode verkennend vooronderzoek.....	33
6.1.1 Proefpersonen.....	33
6.1.2 Verzadigingseffect.....	33
6.1.3 Afname.....	34
6.1.4 Interviewvragen.....	34

6.1.5 Verslaglegging.....	35
6.2 Resultaten interviews.....	36
6.2.1 Communicatiestromen	36
6.2.2 Communicatiekanalen	37
6.2.3 Tevredenheid huidige communicatie	37
6.2.4 Gebruik intranet	38
6.2.5 Sterke en zwakke punten intranet	38
6.2.6 Wensen intranet.....	40
6.2.7 Cultuur	41
6.3 Conclusie interne interviews.....	42
7. Enquête.....	44
7.1 Methode	44
7.1.1 Aanpak	44
7.1.2 Opbouw vragenlijst.....	44
7.1.3 Antwoordopties.....	46
7.1.4 Werving proefpersonen	47
7.1.5 Procedure	48
7.1.6 Pre-test.....	49
7.1.7 Proefpersonen	51
7.1.8 Analyse	52
7.2 Resultaten.....	54
7.2.1 Interne communicatie.....	54
7.2.2 Huidig intranet.....	59
7.2.3 Wensen toekomstig intranet	67
7.2.4 Gebruik programma's en sociale media	68
7.2.5 Verschil in doelgroep	70
7.3 Conclusie enquête.....	73
7.3.1 Interne communicatie.....	73
7.3.2 Huidig intranet.....	73
7.3.3 Wensen toekomstig intranet	75
7.3.4 Gebruik programma's en sociale media	75
7.3.5 Verschillende doelgroepen	76

8. Benchmarking organisaties	77
8.1 Methode benchmarking organisaties	77
8.1.1 Procedure	77
8.1.2 Vragenlijst.....	77
8.1.3 Proefpersonen	78
8.1.4 Rapportage	78
8.2 Resultaten benchmarking organisatie 1.....	79
8.3 Resultaten interview organisatie 2	81
8.4 Conclusie benchmarking organisaties.....	83
9. Conclusie	84
10. Discussie	86
11. Adviezen	90
11.1 Wees bewust van een gedragsverandering	90
11.2 Intranet is van de hele organisatie.....	91
11.3 Erken de doelgroepen	91
11.4 Interactiemogelijkheden	92
11.5 Alle informatie op één ontsluitend platform.....	93
11.6 Het interne communicatieplatform is geen oplossing voor alle problemen	93
11.7 Een intern communicatieplatform reflecteert de organisatiedoelstellingen	94
11.8 Het interne communicatieplatform start automatisch op.....	95
11.9 De inrichting van de startpagina	95
11.10 Een platform voor dagelijkse werkzaamheden; inhoudelijke tips.....	96
11.11 What's in it for me?.....	97
Literatuur	98

1. Inleiding

Een intranet kan tegenwoordig meer zijn dan alleen een platform waarbij informatie top-down wordt verzonden. Het intranet van deze tijd lijkt op Facebook. Het is mogelijk om een statusupdate te plaatsen, vragen te stellen aan elkaar en berichten van je collega's te 'liken' of erop te reageren. Het kan zomaar zijn dat de directeur jouw bericht 'liked' of je feliciteert met het behalen van een prestatie. Klinkt dit vreemd? Dat is het niet (meer). Het intranet van nu kan op een interactieve manier worden ingezet en lijkt op een sociaal medium.

Deze ontwikkelingen van intranet passen bij de theorie dat communicatie niet toebehoort tot alleen het communicatieteam (Robbins & Coulter, 2012, pp.244-245; Stoter, 1997, p.14). Communicatie is onderdeel van elke afdeling en elke medewerker moet communiceren wil hij iets bereiken. Waarom dan ook niet een intranet dat hieraan kan bijdragen?

Maar is het sociale intranet van nu ook iets wat iedere organisatie nodig heeft? Past een sociaal platform binnen elke organisatie? Dat is precies wat er in dit onderzoek gaat worden uitgezocht. Het intranet van ECN is flink verouderd en is aan verbetering toe. Hiervoor moet worden onderzocht wat de medewerkers van ECN willen; alleen dan kan het tot een effectief communicatieplatform worden omgezet. Een intranet is namelijk als effectief te beschouwen als het platform relevante informatie verschaft voor de medewerkers (Hall, 2001).

Om een verbetervoorstel te kunnen doen voor ECN, heb ik onderzocht hoe verschillende groepen medewerkers denken over het huidige intranet en wat hun wensen zijn voor een toekomstig intern communicatieplatform. De antwoorden op deze vragen worden gegeven aan de hand van literatuur, zoals beschreven in hoofdstuk 2. De methode van dit onderzoek wordt uitgelegd in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt er kort uitgelegd hoe het huidige intranet van ECN in elkaar steekt en wat de doelen zijn van de organisatie en van Communicatie in hoofdstuk 4.

Om inzicht te krijgen in het huidige gebruik van intranet, is er gekeken naar de statistieken van intranet in hoofdstuk 5. Vervolgens is er in hoofdstuk 6 een kwalitatief verkennend vooronderzoek gedaan. Aan de hand hiervan is een enquête opgesteld, waarover alles te lezen is in hoofdstuk 7. Interessant is om te zien hoe intranet wordt ingezet in andere organisaties, dit is te lezen in hoofdstuk 8. De conclusie van het onderzoek wordt

gegeven in hoofdstuk 9, gevolgd door de discussie in hoofdstuk 10. Als laatste volgen de adviezen in hoofdstuk 11.

2. Theoretisch Kader

2.1 Interne communicatie

Communicatie is geen functie binnen een organisatie die slechts beoefend kan worden door één afdeling (Robbins & Coulter, 2012, pp.244-245; Stoter, 1997, p.14). Het is een integraal onderdeel; iedereen communiceert en heeft te maken met de kwaliteit van de communicatie. Daarnaast is communicatie altijd aan veranderingen onderhevig, zoals technische ontwikkelingen en organisatieontwikkelingen.

Er zijn veel verschillende soorten van interne communicatie, variërend van informele gesprekken bij de koffieautomaat tot de formele communicatielijnen van directie naar managers naar werknemers. Communicatie kan verlopen via individuen, teams, projectgroepen, stafgroepen, management en directie (Welch, 2012).

Interne communicatie ondersteunt de effectiviteit van de organisatie omdat het bijdraagt aan positieve interne relaties, zoals de relatie tussen senior managers en werknemers. Als er intern goed wordt gecommuniceerd, kan dit bijdragen aan het bewustzijn van de werknemers over kansen en bedreigingen van de organisatie. Op deze manier kunnen de werknemers beter begrijpen hoe de organisatie kan inspelen op veranderingen (Stoter, 1997, p.32; Welch, 2012). Interne communicatie heeft op deze manier een positieve uitwerking, maar kan ook een negatieve uitwerking hebben. Als er niet goed intern gecommuniceerd wordt, kan dat ten koste gaan van de productiviteit (Welch, 2012).

Interne communicatie heeft twee centrale aspecten (Stoter, 1997, p.67). De eerste is het informationele aspect van communicatie, en het tweede het culturele aspect. Deze twee aspecten worden uitgewerkt in twee begrippen: informatierijkheid en communicatiecultuur. Informatierijkheid heeft betrekking op alle kenmerken die van invloed zijn op de effectiviteit van de gecommuniceerde informatie. Communicatiecultuur heeft betrekking op de wijze waarop mensen, afdelingen en organisaties met elkaar communiceren en de normen en waarden die bij communicatiegedrag worden gehanteerd zoals bij samenwerken, onderhandelen, conflicthantering enz.

2.2 Functies van interne communicatie

Volgens Reijnders (2006, pp.124-125) heeft interne communicatie drie verschillende functies. De eerste is de smeerfunctie. Hierbij dient de communicatie als coördinerend; mensen weten wat ze moeten doen, zijn op de hoogte van wat er speelt en weten waarvoor ze iets doen. Interne communicatie geeft doelgerichtheid aan de werkzaamheden en zorgt ervoor dat niemand enkel met het behalen van zijn eigen persoonlijke doelen bezig is. Interne communicatie zorgt dus voor het overliggende doel van de dagelijkse activiteiten.

Daarnaast onderscheid Reijnders (2006, p.125) nog twee functies; de bindfunctie en de interpretatiefunctie. Met de bindfunctie bedoelt Reijnders de communicatie die de medewerkers verbindt aan de organisatie. De communicatie moet bijdragen aan een wij-gevoel en trots zijn op de organisatie en de organisatie-identiteit. Dit kan alleen gebeuren als er sprake is van effectieve interne communicatie (Welch, 2012). De interpretatiefunctie van communicatie maakt het mensen mogelijk om op andere manieren naar een onderwerp te kijken door middel van uitwisselingen van ideeën en gedachten. Op deze manier kan er meer begrip voor elkaar ontstaan (Reijnders, 2006, p.125).

De bindfunctie waar Reijnders (2006, p.125) over spreekt, heeft niet alleen als doel om de medewerkers te binden aan de organisatie als geheel. Binnen een organisatie bestaan er namelijk ook subgroepen. Een werknemer verbindt zich doorgaans het meest met deze subgroepen en dan pas met de organisatie (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007). Bartels et al. (2007) tonen aan dat er een verschil kan bestaan in de mate van betrokkenheid tussen de verschillende subgroepen. Hierbij heeft de werksfeer in de afdeling geen invloed op de mate waarin de medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie.

Welch (2012) beschouwt corporate communicatie als de vorm van communicatie die het volgende belangrijke doel dient: het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers en daarmee een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie als geheel te creëren. Dit doel van interne communicatie komt overeen met de door Reijnders (2006, pp.124-125) genoemde bindfunctie. Het andere doel dat Welch (2012) noemt, is het bewustzijn promoten van de dynamische omgeving en de daaruit afgeleide organisatiedoelen. Dit doel van interne communicatie komt gedeeltelijk terug in de smeerfunctie van Reijnders (2006, pp.124-125). Reijnders benoemt echter niet zo duidelijk dat een doel van interne communicatie ook kan zijn dat de medewerkers zich bewust worden van de dynamische omgeving buiten de organisatie.

2.3 Informatie en Communicatie

Interne communicatie bestaat uit het delen van verschillende soorten informatie. Informatie is volgens Stoter: *“de brandstof van communicatie. Hoe betekenisvoller of relevanter, des te sneller en soepeler de motor loopt van de organisatie”* (Stoter, 1997, p.13). Het vertrouwen van de werknemers in een organisatie wordt mede bepaald door de effectiviteit van de informatievoorziening en –verwerking. Stoter zegt vervolgens dat communicatie de *“olie is van een vijf-cilindermotor”*. Hiermee wil Stoter duidelijk maken dat geen enkel proces binnen een organisatie kan opereren zonder informatie. Communicatie bepaalt de soepelheid waarmee de informatiestromen lopen (Stoter, 1997, p.14).

Het alleen maar versturen van informatie is nog geen communicatie. Passieve verwerking van informatie of het veelvuldig verzenden van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van een omvangrijke mailing, is vaak informatie die het doel van communiceren voorbij geschoten is (Stoter, 1997, p.20). Het effect van deze communicatie bestaat uit het naast zich neerleggen en niet verwerken van de informatie.

Informatie is pas communicatie als het tot begrip of enig effect leidt (Dennis, Fuller & Valacich, 2008; Stoter, 1997, p.20). Dennis et al. (2008) omschrijven het doel van communicatie als het bereiken van gedeeld begrip tussen de zenders en de ontvangers. Bijvoorbeeld het delen van inzichten, het uitwisselen van gedachten of het bijstellen van bestaande opvattingen. Dat wil niet zeggen dat de effecten vanuit de zender allemaal gerealiseerd moeten worden. Het kan bijvoorbeeld ook zo zijn dat iemand het oneens is met de zender. Wat Stoter (1997, p.20) en Dennis et al. (2008) als doelstelling hebben voor communicatie, komt overeen met de interpretatiefunctie van Reijnders (2006, pp.124-125). Dit ondersteunt de gedachte dat het enkel zenden van informatie geen communicatie is. Pas als er een effect optreedt, is het communicatie.

Om communicatie succesvol te laten zijn, moet er dus een effect optreden. Er is hier dan al vanuit gegaan dat de ontvangers van het bericht al bereikt zijn. Dit is echter ook niet zo simpel als het lijkt, aangezien er verschillende obstakels voor communicatie in de weg kunnen staan. Een eerste obstakel is het selectief lezen van informatie of het helemaal niet lezen (Robbins & Coulter, 2012, pp.250-251). De informatie kan gefilterd worden doordat een persoon niet geïnteresseerd is, geen tijd heeft of het simpelweg niet belangrijk vindt. De mate van filtering wordt hoger in een organisatie waarbij er veel hiërarchische lagen zijn. Hoe meer lagen, hoe meer mogelijkheden om te filteren. Het gebruik van e-mail vermindert

filtering omdat je direct een bericht naar de betreffende persoon kan sturen, maar dit kan ook weer als nadelig effect hebben dat iemand te veel informatie ontvangt (Robbins & Coulter, 2012, pp.250-251).

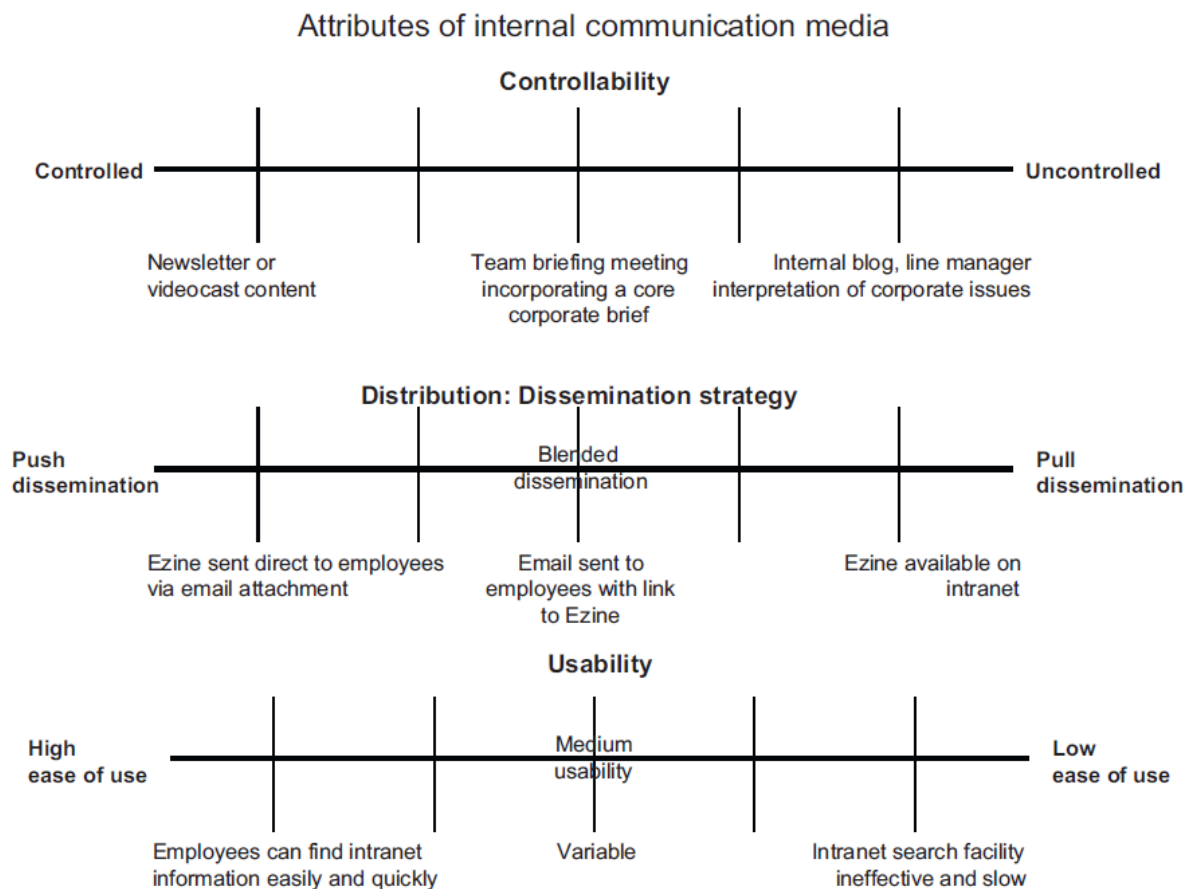
Een tweede obstakel voor communicatie is als iemand een teveel aan informatie ontvangt. Er is dan sprake van een informatieoverbelasting (Robbins & Coulter, 2012, p.250). De informatie die dan verwerkt moet worden, gaat de verwerkingscapaciteit te boven. Dit gebeurt veel bij topmanagers. Ze worden vanuit alle kanten gebombardeerd met informatie via telefoon, mail, face-to-face, vergaderingen etc. Het gevolg is dat mensen informatie gaan selecteren, negeren, doorgeven of vergeten. Het resultaat is verloren informatie en ineffectieve communicatie.

2.4 Attributen van interne communicatie

Het eerste doel van (interne) communicatie is altijd om de beoogde ontvangers te bereiken (Welch, 2012). Er zijn verschillende manieren om de beoogde ontvangers in een organisatie te bereiken. Welch (2012) verdeelt deze manieren in drie categorieën: (1) papier, (2) elektronisch en (3) face-to-face. De juiste manier van communiceren past bij wat de werknemers geschikt achten en acceptabel vinden. Dan is de kans het grootst dat de informatie zoveel mogelijk mensen bereikt. Of de informatie de ontvangers bereikt, is afhankelijk van de keuze van de zenders. Deze strategische keuze kan worden bepaald door een aantal attributen die de waarschijnlijkheid op een succesvolle overdracht van informatie vergroten (Welch, 2012). In figuur 1 staan deze strategische keuzes weergegeven.

Het eerste attribuut, zoals weergegeven in figuur 1, is de mate van controle. In hoeverre maakt de zender keuzes over de inhoud van het bericht en via welk medium. Als de zender van informatie keuzes maakt over deze dingen, dan is de communicatie gecontroleerd. Maakt de zender hier geen keuzes over, dan is het een ongecontroleerde manier van communiceren. Bij de ongecontroleerde manier van informatie zenden, kunnen dus interpretaties van medewerkers een rol gaan spelen omdat de inhoud niet is vastgelegd op de manier zoals de zender het beoogd heeft (Welch, 2012).

Tevens kan er sprake zijn van de mate van controle vanuit de ontvanger. Welch (2012) verklaart dat de ontvanger de informatie kan accepteren door bijvoorbeeld op een intranetlink te klikken of een interne nieuwsbrief te lezen, maar ook kan afwijzen door de link en de nieuwsbrief te negeren.



Figuur 1. De attributen van interne communicatie media (overgenomen uit Welch, M. (2012, p.249). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.).

Het tweede attribuut dat wordt weergegeven in Figuur 1, is de verspreiding van informatie. Hierbij kan gesproken worden van 'push informatie' en 'pull informatie'. Met de 'push informatie' wordt het zenden van informatie naar de medewerkers bedoeld. Medewerkers krijgen de informatie gebracht. Als er sprake is van 'pull informatie' dan betekent het dat de medewerker zelf op zoek moet gaan naar de informatie. Medewerkers moeten informatie gaan halen, bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar het nieuws op intranet (Welch, 2012).

Het derde attribuut gaat over de mate waarin het medium, via welke de informatie wordt verstuurd, makkelijk te gebruiken is. Dit heeft invloed op de effectiviteit van communicatie. Kunnen de medewerkers de informatie snel vinden en zijn ze hier tevreden

over? Dan is de communicatie effectiever dan wanneer medewerkers lang moeten zoeken en niet tevreden zijn (Welch, 2012).

2.5 Intranet als een kanaal van communicatie

Stoter beschrijft intranet als *“een intern bedrijfsinformatiesysteem dat werknemers onderling verbindt in een netwerk op basis van de open internet-technologie en communicatieprotocollen”* (Stoter, 1997, p.51). Bennett (2014) omschrijft intranet als een privénetwerk dat het werk van de organisatie moet ondersteunen. Het is een plek waar alle algemene informatie te vinden is die werknemers nodig hebben voor hun werk, zoals werkprocedures en handleidingen (Bennett, 2014; Sisko Maarit Lipiäinen, Karjaluoto & Nevaleinen, 2014). De ontwikkeling is dat intranet steeds interactiever wordt doordat de technologie dat ook meer mogelijk maakt, zoals chatrooms en gedeelde documenten waar mensen gelijktijdig in kunnen werken. Volgens Bennett (2014) is er sprake van een strategisch goed intranet wanneer het intranet de organisatiedoelen ondersteunt en geen technische mankementen of misleidende informatie vertoont.

De communicatiefuncties zoals beschreven in 2.2, worden idealiter ondersteund door intranet. Of intranet uiteindelijk een succes wordt binnen een organisatie, is erg afhankelijk van de communicatiecultuur (Stoter, 1997, p.51). Intranet op zichzelf kan niet het heersende communicatiegedrag veranderen. Ook de organisatiecultuur in combinatie met doelgerichtheid en het strategisch beleid zijn bepalend voor de effectiviteit van intranet. Als men niet gewend is aan het delen van informatie met elkaar via een bepaald medium, dan zal dit niet veranderen door een enkel en alleen een nieuw intranet in te zetten.

Intranet is ook maar één kanaal van alle kanalen die er zijn binnen een organisatie om intern te communiceren. Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) hebben onderzoek gedaan naar de rol van intranet ten opzichte van andere communicatiekanalen binnen een organisatie. Zij concluderen dat face-to-face communicatie het belangrijkste communicatiekanaal binnen een organisatie is. Face-to-face communicatie werd gezien als bouwsteen voor het ontwikkelen van relaties die weer als nuttig werden beschouwd voor de dagelijkse werkzaamheden. Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) zetten de rol van intranet neer als een meer formeel kanaal met als hoofddoel informeren. Ze concluderen dat intranet op die manier bijdraagt aan bewustwording en begrip en niet aan betrokkenheid en een gevoel van thuishoren. Deze laatste twee worden toch voornamelijk bereikt door face-to-face

communicatie. Bovenstaande resultaten impliceren niet dat een intranet niet effectief kan worden ingezet binnen een organisatie.

2.6 Voorwaarden voor gebruik van intranet

Er is veel onderzoek gedaan naar de voorwaarden voor een effectief gebruik van intranet. De voorwaarden die van belang zijn voor een effectief gebruik van intranet, staan hieronder beschreven.

2.6.1 Nodig voor dagelijkse werkzaamheden

Volgens Hall (2001) zullen medewerkers het intranet alleen gaan gebruiken als het voor hen relevant is. Dus staat de informatie erop die de medewerkers nodig hebben voor hun dagelijkse werkzaamheden? Medewerkers zullen overtuigd moeten zijn van het nut van intranet en geloven in de toegevoegde waarde, pas dan zullen ze het actief gaan gebruiken (Hall, 2001). Daarnaast is het ook van belang dat medewerkers weten wat de mogelijkheden zijn van het intranet (Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014). Als medewerkers intranet actief gebruiken, zijn ze ook meer gemotiveerd om mee te denken over de ontwikkelingen rond intranet (Hall, 2001; Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014). Het is hiervoor ook van belang dat het intranet actueel wordt bijgehouden (Leenstra, Sarkol & Schäffers, 2014).

Lee en Kim (2009) zeggen dat het van belang is dat de medewerkers weten in welk kader het intranet wordt ingezet. Medewerkers moeten weten in hoeverre het intranet de organisatiedoelen ondersteunt. Echter, dit heeft geen invloed op het directe gebruik van intranet. Door anderen kan wel benadrukt worden dat het intranet nuttig is, de medewerkers moeten echt zelf de toegevoegde waarde van intranet gaan inzien om het op de lange termijn tot een succes te maken.

Een andere manier om de medewerkers ervan te overtuigen dat intranet een nuttig platform is, is door het als enig platform in te gaan zetten (Hall, 2001). Er zijn dan geen concurrerende platformen beschikbaar. Intranet kan dienen als enig ontsluitend platform waar mensen heen moeten gaan als ze gebruik willen maken van onderliggende applicaties.

2.6.2 Gebruikersvriendelijk

Intranet moet eenvoudig zijn opgesteld en gebruikersvriendelijk zijn, willen de medewerkers het actief gaan gebruiken (Stoter, 1997, p.51). De mate van bruikbaarheid moet dus hoog zijn, zoals Welch (2012) heeft weergegeven in Figuur 1. Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) geven aan dat dit een belangrijke voorwaarde is voor het gebruik van intranet. Aangezien

veel medewerkers vaak geen tijd hebben om lang naar informatie te zoeken en er een grote hoeveelheid aan informatie beschikbaar is, is het belangrijk dat intranet de medewerkers helpt met het vinden van informatie. Dit komt ook als advies naar voren in het onderzoek van Leenstra et al. (2014). Zij concluderen dat het van belang is om de informatie op één centraal punt vast te leggen zodat er niet lang meer gezocht hoeft te worden naar informatie. Lee en Kim (2009) hebben onderzoek gedaan naar de factoren die een invloed hebben op het gebruik van intranet. Zij concluderen ook dat de waargenomen gebruikersvriendelijkheid een factor is die invloed heeft op het gebruik van een intranet.

Een hoge mate van gebruikersvriendelijkheid kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door een goede navigatiestructuur. Aangezien er veel informatie op intranet staat (Hewitt, 2006), is het van belang dat deze goed geordend wordt. Dit kan gebeuren door middel van een goede structuur, aangeduid door goede kopjes. Volgens de SARA-theorie zijn kopjes in teksten 'signalen' (Lemarié, Lorch, Eyrolle & Virbel, 2008). Een signaal is de realisatie van metatekst, waarmee verwezen wordt naar de tekst zelf. Signalen zeggen iets over de tekst die onder het signaal (kopje) staat. Een signaal is effectief volgens de SARA-theorie als het beschikbaar, relevant en toegankelijk is. Met beschikbaar wordt bedoeld dat het kopje er staat. Met relevant wordt bedoeld dat het kopje past bij het doel van de tekst, de voorkennis en de motivatie van de lezer. En tenslotte is een kopje toegankelijk als het eenvoudig is om het kopje te gebruiken. Een moeilijke of dubbelzinnige definitie draagt niet bij aan de toegankelijkheid. Kopjes zeggen dus iets over de tekst die eronder te vinden is en laten zien hoe de structuur van een website in elkaar zit. Het gebruik van kopjes zal daarmee bijdragen aan de vindbaarheid van informatie op intranet en dus ook aan de gebruikersvriendelijkheid van intranet.

2.6.3 Bekendheid met medium

De gebruikersvriendelijkheid van intranet hangt ook samen met de bekendheid van een medium. Als medewerkers bekend zijn met het medium, dan gaat het gebruikersgemak ook omhoog. Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) en Lee en Kim (2009) zeggen dat de effectiviteit van de communicatie afhangt van de bekendheid met het medium van zowel de zenders als de ontvangers. Een voorbeeld hiervan zou zijn dat jongere medewerkers minder moeite hebben met een sociaal platform dan oudere medewerkers omdat zij hiermee zijn opgegroeid. Dit komt overeen met de conclusie van Welch (2012). Welch (2012) zegt namelijk dat een kanaal eerder geaccepteerd wordt door medewerkers als het een voor hen

bekend medium is. Leenstra et al. (2014) concluderen dat het handig is om het intranet te bouwen op een al bestaande applicatie binnen de organisatie zodat men er al enigszins vertrouwd mee is. Dit verlaagt de drempel tot gebruik.

De mogelijkheid van een interactief medium kan ook worden onderzocht door te onderzoeken in hoeverre de medewerkers een sociaal platform gebruiken in hun privéleven (Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014). Hall (2001) geeft aan dat bekendheid met een medium nog niet een voorwaarde is voor gebruik van een nieuw platform. Dus stel dat een medewerker Facebook gebruikt in zijn privéleven, dan is het nog niet gezegd dat hij automatisch gebruik zal maken van een sociaal medium op de werkvloer.

2.6.4 Beperk de cognitieve kosten

Door een sociaal medium te gebruiken als intranet, moeten de medewerkers op een andere manier gaan handelen om aan informatie te komen. Zoals weergegeven in Figuur 1 van Welch (2012), moeten medewerkers dan van de 'push' naar de 'pull' kant. Dit vraagt een verandering in gedrag en dit is niet makkelijk en snel te bewerkstelligen (Hall, 2001; Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2009, p.12). Door deze verschuiving moeten medewerkers uit vrije wil het nieuws bijhouden in plaats van dat zij het naar zich toegestuurd krijgen. Hoeken et al. (2009) geven aan dat een grote verandering zoals deze, niet zomaar gaat. De verandering moet namelijk niet te veel vragen van de doelgroep, anders zijn de cognitieve kosten te hoog en is er geen motivatie om mee te doen aan een verandering. Hoeken et al. (2009, p.12) stellen dat zo'n verandering alleen kan slagen als het voor de doelgroep duidelijk is dat de toekomstige situatie meer voordelen biedt dan de huidige situatie.

Hoeken et al. (2009, p.39) beschrijven dat directe variabelen zoals houding of opinie ten opzichte van intranet, rechtstreeks invloed hebben op gedrag. Deze directe variabelen kunnen volgens Hoeken et al. (2009, p.39) gezien worden als determinanten van gedrag. Fishbein en Yzer (2003) hebben drie determinanten opgesteld die het gedrag bepalen. De eerste is de intentie om het gedrag uit te voeren. Bij de doorvoering van een verandering van intranet kan er dus gevraagd worden; hebben de medewerkers de intentie of wens om het medium te gebruiken? (zie ook paragraaf 2.6.1). De tweede determinant betreft de vaardigheden die nodig zijn om het gedrag te kunnen uitvoeren. Hebben de medewerkers genoeg kennis en handigheid om intranet te kunnen gebruiken? (zie ook paragraaf 2.6.3).

Als derde determinant stellen Fishbein en Yzer (2003) dat er geen situationele omstandigheden moeten zijn die een barrière kunnen vormen voor het gedrag. Staat alle

informatie op intranet? Maken alle medewerkers gebruik van intranet? Deze laatste determinant komt ook terug in het artikel van Hall (2001). Hall (2001) stelt dat medewerkers een sociaal platform alleen zullen gebruiken als zij zien dat het werkt. Als er een vraag gesteld wordt op een sociaal platform en niemand geeft antwoord, dan zal er niet snel opnieuw een vraag worden gesteld. De situationele omstandigheden moeten er dus zodanig naar zijn dat medewerkers de motivatie hebben om het gedrag (gebruik maken van intranet) te zullen vertonen.

2.6.5 Duidelijke richtlijnen

Leenstra et al. (2014) hebben onderzoek gedaan naar intranet van een middelgrote woningcorporatie in Gelderland. Zij hebben aan de hand van kwalitatief onderzoek een lijst opgesteld met tien voorwaarden waaraan een intranet moet voldoen. De belangrijkste voorwaarde vinden zij het opstellen van richtlijnen en afspraken. Op die manier is het voor de medewerkers duidelijk wat er van ze verwacht wordt en wie verantwoordelijk is voor wat op intranet. Tevens kan er dan een afspraak gemaakt worden dat de informatieverspreiding meer via intranet kan plaatsvinden.

Alhoewel intranet veel wordt ingezet binnen organisaties, e-mail blijft vaak de meest gebruikte manier van communiceren binnen een organisatie. Het is namelijk een eenvoudige, goedkope, snelle en veel gebruikte manier van communiceren (Hewitt, 2006). Doordat het versturen van informatie zo snel gaat, ligt het gevaar van een teveel aan informatie op de loer (Hewitt, 2006). Zoals al beschreven is in 2.3, kan dit een belemmering vormen voor effectieve communicatie (Robbins en Coulter, 2012, p.250). Het opstellen van duidelijke richtlijnen wat betreft het gebruik van e-mail en meer informatie via intranet verspreiden, kan het teveel aan informatie via de mail misschien verminderen.

2.7 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande voorwaarden voor gebruik van intranet, blijkt dat het succes van intranet afhankelijk is van veel verschillende variabelen. Samengevat kan worden gesteld dat een intranet overzichtelijk, gebruikersvriendelijk en nuttig voor de dagelijkse werkzaamheden moet zijn. Er moeten niet veel concurrerende platformen zijn waar de informatie verspreid op kan staan en de wens naar mogelijkheden tot interactie moet worden onderzocht.

Uit paragraaf 2.2 blijkt ook dat de gebruikers van intranet zijn onder te verdelen zijn in misschien wel meerdere doelgroepen. Hierbij werd onderscheid tussen jong en oud

weergegeven, maar er zijn waarschijnlijk nog meerdere verschillende groepen binnen een organisatie te onderscheiden (Welch, 2012). Het is van belang om deze groepen te identificeren omdat elke doelgroep waarschijnlijk ook weer andere voorkeuren heeft (Welch, 2012).

Om tot een goed voorstel te komen voor een intern communicatieplatform, is tot de volgende einddoelstelling gekomen: Hoe wordt het huidige intranet van ECN ervaren door verschillende doelgroepen en aan welke eisen moet het gewenste interne communicatieplatform voldoen? Hierbij kan de vraag worden opgesplitst in de volgende deelvragen:

- (1) Hoe ziet het huidige intranet eruit?
 - (1a) Wat zijn de doelstellingen van de organisatie?
 - (1b) Wat zijn de doelstellingen van Communicatie?
- (2) Hoe wordt het huidige intranet gebruikt als gekeken wordt naar de statistieken?
- (3) Hoe denken de medewerkers over het huidige intranet?
 - (3a) Zijn er verschillende doelgroepen te onderscheiden binnen de organisatie?
 - (3b) Wat zijn de wensen van de medewerkers?
- (4) Hoe wordt intranet ingezet in benchmarking organisaties?

Hoe op deze vragen antwoord gegeven gaat worden, is te lezen in het volgende hoofdstuk.

3. Methode

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen, werd het onderzoek opgesplitst in meerdere delen:

- (1) Het huidige intranet in kaart brengen.
- (2) Het gebruik van intranet via statistieken beschrijven.
- (3) Interviews met een aantal medewerkers over het huidige gebruik en wensen.
- (4) Enquête voor de gehele organisatie over het huidige gebruik en wensen.
- (5) Bezoek aan benchmarking organisaties.

Het antwoord op de onderzoeksvraag werd verkregen aan de hand van meerdere methodes. Dit heet triangulatie (van Zwieten & Willems, 2004). Triangulatie werd in dit onderzoek toegepast om de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Op deze manier konden de resultaten van de interviews, statistieken en de enquête tegen elkaar worden afgezet en met elkaar worden vergeleken.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek te gebruiken om antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvragen. Volgens Philipsen en Vernooy-Dassen (2004) vullen kwalitatief en kwantitatief onderzoek elkaar goed aan. Kwalitatief onderzoek brengt in beeld waarom mensen het intranet niet of wel gebruiken en vervolgens kan er via een enquête onderzocht worden hoe de werknemers in grote getale denken over het intranet. Doordat met kwalitatief onderzoek eerst in beeld wordt gebracht wat de redenen zijn voor het gedrag wat de medewerkers vertonen, kan er in de enquête gericht vragen worden gesteld.

Eerst werd in kaart gebracht hoe het intranet er nu uitziet, wie de makers zijn van het intranet en wie de informatie zendt. Hierbij werd eerst ingegaan op de doelstellingen van de organisatie en vervolgens op de ideologie van een intern communicatieplatform vanuit de afdeling Communicatie. De antwoorden op deze onderzoeksvragen werden verkregen uit interviews met communicatiemedewerkers.

De statistieken van intranet werden in kaart gebracht door middel van een applicatie. De statistieken geven inzicht in het werkelijke gedrag van de gebruikers, maar geven slechts een beperkt inzicht in het gebruik van intranet (Smits & Bisschop, 2009, p.12; Zawitz, 1998). Om tot een volledig inzicht te komen wat betreft de succes- en/of faalfactoren van het huidige intranet, is meer dataverzameling nodig. Webstatistieken geven inzicht in het gedrag

van de gebruiker en maken het meetbaar, maar ze geven geen informatie over de kwaliteit van de inhoud en de tevredenheid van de bezoekers (Smits & Bisschop, 2009, p.196; Zawitz, 1998).

Daarnaast is er een kwalitatief verkennend vooronderzoek gedaan in de vorm van interviews. De interviews werden gehouden om de aard van de verschijnselen in beeld te brengen; waarom gebruikt men het intranet wel/niet? Kwalitatief onderzoek is een geschikte vorm van onderzoek om de verwachtingen, motivatie en tevredenheid meer in detail vast te stellen (Smits & Bisschop, 2009, p. 130).

Via kwalitatief onderzoek komt maar een klein deel van de doelgroep aan het woord, en mede daarom is er dus besloten om kwantitatief onderzoek te doen (Smits & Bisschop, 2009, p.130). Via een enquête, die is opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de interviews en literatuur, werd geprobeerd om zoveel mogelijk data te verzamelen.

Als laatste is er gekeken naar hoe het intranet in benchmarking organisaties werd ingezet. Hiervoor zijn er twee organisaties bezocht en zijn er communicatiemedewerkers geïnterviewd. Benchmarking betekent "*the search for industry best practices that will lead to superior performance*" (Camp, 1989a, p.68, overgenomen uit Walgenbach & Hegele, 2001). Benchmarking wordt door organisaties ingezet om nieuwe standaarden te ontwikkelen en daarmee de effectiviteit te vergroten (Walgenbach & Hegele, 2001). Het doel van het bezoek aan benchmarking organisaties in het huidige onderzoek, was om te zien welke voorwaarden daar gehanteerd worden om intranet tot een succes te maken.

4. De organisatie

4.1 Doelstellingen organisatie

Sinds 2012 heeft ECN een nieuwe missie ontwikkeld en die luidt:

“Met en voor de markt kennis en technologie ontwikkelen die een transitie naar een duurzame energiehouding mogelijk maken” (ECN strategieplan 2012-2015).

Bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën is aansluiting op de markt een belangrijk punt. ECN krijgt minder financiering vanuit de overheid en het is dus noodzakelijk om meer aan te sluiten bij de markt en ook meer technologieën ontwikkelen voor de markt. Het bedrijf moet zich dus een stuk commerciëler profileren. ECN lijkt in de toekomst dus afhankelijk te worden van andere investeerders. Het is het doel van ECN om technologie te ontwikkelen die bijdraagt aan de transitie naar een duurzamere energiehouding voor de gehele Nederlandse samenleving.

De visie en missie van ECN vormen de basis voor het handelen en het gedrag van alle medewerkers. Hierin staan vier kernwaarden centraal. Deze vormen het fundament voor de cultuur van de organisatie. Ze zijn tevens sturend voor de wijze waarop ECN haar strategische doelen invult en realiseert. De vier kernwaarden van ECN zijn:

- Ondernemerschap. ECN-ers zijn gericht op kansen en oplossingen.
- Resultaatgerichtheid. Het handelen van ECN-ers is erop gericht om met een gedegen visie duurzame resultaten te bereiken.
- Innovativiteit. ECN staat voor vernieuwing. Steeds wordt gezocht naar een positie als frontrunner. Creativiteit en vernieuwende kennis en technologie die toepasbaar zijn, staan daarbij hoog in het vaandel.
- Integriteit. Wetenschappelijke normen als kwaliteit, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid staan buiten kijf (ECN strategieplan 2012-2015).

Op basis van de opgestelde missie zijn er 5 ambities geformuleerd. Deze ambities wil ECN in de periode van 2012 tot 2016 realiseren. In 2016 wil ECN:

- (1) een internationale topspeler zijn;
- (2) een ondernemende innovator zijn;
- (3) een attractieve partner zijn;
- (4) bekend staan als *‘the place to be’*;
- (5) een financieel gezonde onderneming zijn.

4.2 Doelstellingen afdeling Communicatie

Communicatie is verantwoordelijk voor de externe profilering van ECN en de interne communicatie. De afdeling Communicatie is betrokken bij de meeste projecten (groot en klein) en sturend in de interne communicatie door het faciliteren van de communicatiekanalen. Hierbij wordt gezocht naar verschillende manieren om de boodschap uit te dragen: top-down, bottom-up en ondersteunend met promotiematerialen.

De doelstellingen van de afdeling Communicatie sluiten aan bij de ambities van ECN. De afdeling Communicatie faciliteert de kanalen voor communicatie voor de onderzoekseenheden. De communicatie wordt niet voor de eenheden gedaan door de afdeling Communicatie, maar het wordt ze mogelijk gemaakt om te communiceren binnen hun eenheid. Als er iets gecommuniceerd moet worden binnen de gehele organisatie, dan doet Communicatie dat.

Doelstelling van Communicatie is de medewerkers te betrekken bij ontwikkelingen van de organisatie en ze te informeren over interne projecten. Daarnaast wil Communicatie graag de interactie tussen werknemers stimuleren en het creëren van bottom-up communicatie. Een middel om dit intern te kunnen realiseren is intranet. De doelstelling van intranet is om informatie te verschaffen op een heldere en toegankelijke manier. Op deze manier worden de medewerkers betrokken en voelen ze zich gebonden met de organisatie (bron: interviews met communicatiemedewerkers).

4.3 Het huidige intranet

Het huidige intranet kan gebruikt worden op elke ECN-computer. De homepage bevat een horizontale balk met knoppen die naar externe applicaties linken. Een voorbeeld van een externe applicatie is de publicatiedatabase of een verwijzing naar de externe website van ECN. Boven deze horizontale balk is een zoekbalk. Aan de linkerkant staan 4 uitklapmenu's. Onder deze uitklapmenu's valt alle informatie die op intranet te vinden is. Zo is er een uitklapmenu genaamd stafgroepen. Hieronder staan de links naar de verschillende pagina's van de stafgroepen. In figuur 2 staat een lay-out van het huidige intranet weergegeven.

Vervolgens is er een uitklapmenu genaamd 'voor naast je werk'. Hieronder staan 24 verschillende linkjes die naar informatie linken die gebruikt kan worden voor 'naast je werk'. Een voorbeeld hiervan is de bedrijfsarts, persrichtlijnen en linkjes naar interne projecten. Hieronder staat vervolgens het uitklapmenu 'strategiezaken'. Onder deze optie staan 7 verschillende linkjes die gaan naar informatie over beleid en strategie. Het laatste

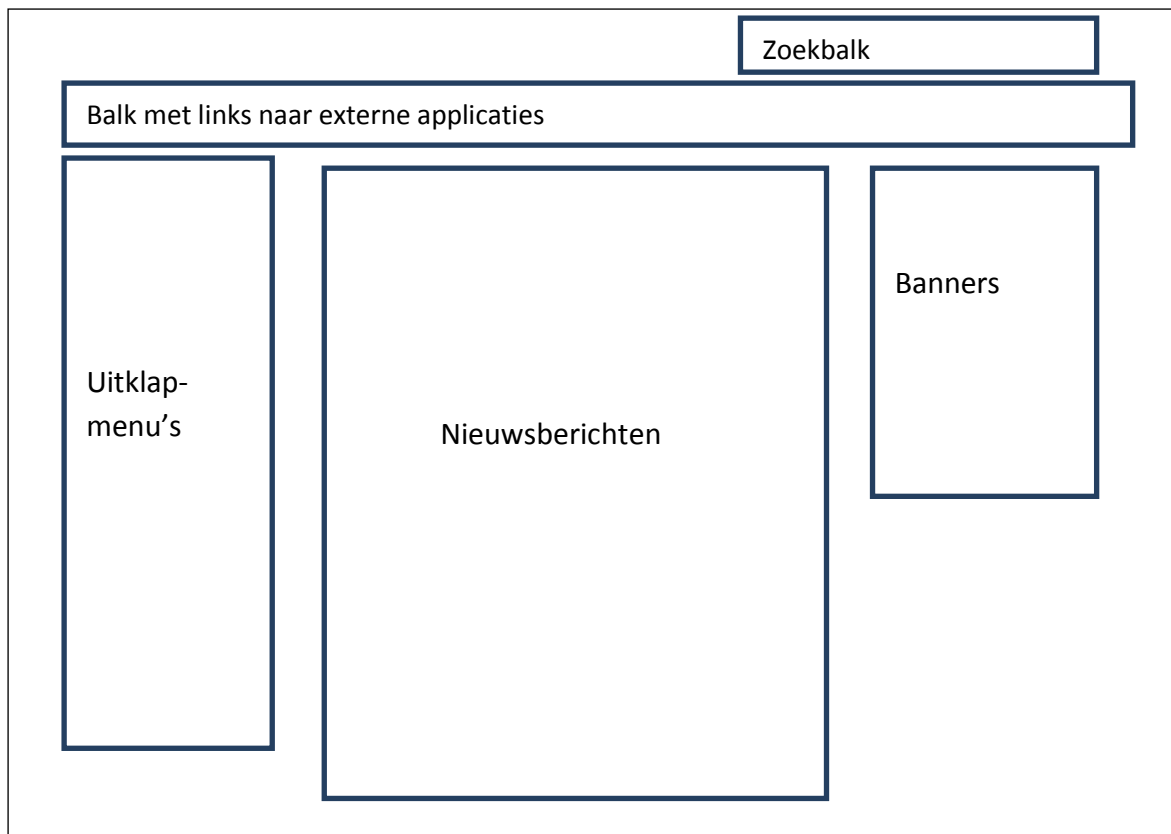
uitklapmenu heet 'voor je dagelijks werk'. Hieronder staan 20 verschillende linkjes met zeer uiteenlopende onderwerpen zoals huisstijl, carpooling en linkjes naar interne projecten.

In het midden van de homepage staan de nieuwsberichten. Deze zijn geordend op basis van publicatiedatum en bevatten elk een afbeelding. Aan de rechterzijde van de nieuwsberichten staan banners. Banners verwijzen naar informatie over projecten of naar nieuws dat op dat moment urgent is. Banners worden geplaatst voor een bepaalde periode.

Het intranet is opgemaakt in de huisstijl van ECN. Er wordt gewerkt met de kleuren geel, rood, grijs en zwart. De opmaak van intranet is afgelopen zomer (2014) aangepast naar de huidige opmaak. Er is dus recent een verbetering doorgevoerd.

4.4 Beheerders van intranet

Het intranet wordt beheerd door Communicatie. In overleg met de unit EEE (Environment en Energy Engineering) is intranet ontworpen. Als er grote dingen aangepast moeten worden, zoals lay-outveranderingen en structuur, dan voert EEE dat voor Communicatie uit. De 'kleine aanpassingen' zoals dingen plaatsen en teksten veranderen, doen de afdeling Communicatie en de secretaresses van alle afdelingen in de gehele organisatie. De doelstellingen van intranet worden bepaald door de afdeling Communicatie. EEE heeft hierin dus een uitvoerende taak en is niet verantwoordelijk voor de strategie en de doelstellingen van intranet. De afdeling IT beheert niet het intranet binnen ECN. IT is voor de systemen verantwoordelijk. Zij verzorgen de beveiliging, onderhoud en het up-to-date houden van de systemen.



Figuur 2. Lay-out van het huidige intranet (najaar 2014).

4.5 Wensen vanuit afdeling Communicatie

De huidige situatie is dat op intranet heel veel informatie staat en dat informatie op verschillende plaatsen of applicaties staat (intranet, SharePoint, EMS, etc.) Veel pagina's zijn niet meer up to date. Kortom, intranet moet aangepakt worden. Het intranet wordt binnen de organisatie momenteel als een platform gebruikt waar mensen informatie kunnen vinden over actualiteiten van en voor de organisatie. Daarnaast bevat intranet informatie over:

- dagelijks werkzaamheden;
- strategische ontwikkelingen;
- afdelingsinformatie.

Er zijn interviews gehouden met de communicatiemedewerkers om te vragen wat de doelstellingen zijn van een nieuw intern communicatieplatform. De doelstellingen worden hieronder beknopt weergegeven en vervolgens verder in de tekst toegelicht. Communicatie heeft de volgende doelen wat betreft intranet:

- informeren;
- meer bottom-up communicatie in plaats van top-down door middel van interactie creëren;

- kennis delen en samenwerken ;
- organisatie-informatie en werkgerelateerde informatie makkelijk toegankelijk en vindbaar maken;
- medewerkers met elkaar in contact brengen via intranet;
- verminderen van e-mails;

Communicatie wil graag met een nieuw intranet meer tegemoet komen aan de wensen van nu: van het huidige tijdperk. Dat houdt in dat intranet een gepersonaliseerd platform wordt. Dit betekent dat men kan kiezen welke informatie er op de startpagina verschijnt. Op die manier krijgen de medewerkers voor hen relevante informatie te zien. Daarnaast is het een belangrijk doel van Communicatie om de medewerkers te stimuleren zelf ook dingen te plaatsen en onderling de interactie met elkaar aangaan. De afdeling Communicatie denkt dat dit past bij de hoogopgeleide mensen die bij ECN werken. De medewerkers kunnen zelf bepalen waarover ze willen communiceren en hoe.

Het is een wens van Communicatie dat een intern communicatieplatform bijdraagt aan het kunnen delen van informatie, het halen van de informatie die de werknemer interessant vindt en het brengen van informatie die voor de organisatie van belang is. Interactie is daarbij wenselijk en er zou gekeken moeten worden naar de mogelijkheden van een sociaal intranet.

Communicatie wil dus graag de optie onderzoeken van een sociaal intranet. Een intranet waarop een medewerker een gepersonaliseerde pagina heeft en kan gebruiken op een apparaat naar keuze (mobiel, tablet of desktop). Het is daarbij mogelijk om, met voor de medewerker relevante collega's, informatie te delen. Dit kan de betrokkenheid bij de organisatieontwikkelingen verhogen, maar ook het onderling samenwerken binnen de organisatie.

Het laatste doel van de ontwikkeling van een nieuw intranet is het verminderen van de e-mails. Door zoveel informatie via de email te versturen, ontstaat een soort emailvervuiling. Hierdoor zien de medewerkers 'door de bomen het bos niet meer'. Het is wenselijk dat e-mail alleen zakelijke informatie bevat en alle interne informatie op een intern platform staat en niet meer via de mail verstuurd wordt.

De afdeling Communicatie wil de zelfredzaamheid van de werknemers stimuleren. De werknemers kunnen dan zelf communiceren en hoeven dit niet meer via Communicatie te doen. Communicatie wil zorgen dat de communicatie mogelijk is, in plaats van zorgen voor

de communicatie. Het is zeer belangrijk dat het toekomstige intranet inspeelt op de wensen en behoeften van de werknemers. Een voorwaarde voor een geslaagd intranet is dat het aansluit op wat de medewerkers willen. Dit is nog niet in kaart gebracht en het huidige onderzoek over intranet moet hier meer duidelijkheid over gaan geven.

5. Hoe wordt het huidige intranet gebruikt?

In het huidige hoofdstuk wordt besproken hoe het intranet gebruikt wordt door de medewerkers van ECN. Om een antwoord te krijgen op deze vraag, werden de statistieken van het huidige intranet geanalyseerd.

5.1 Methode statistieken intranet

De statistieken van het intranet van ECN worden bijgehouden op een programma genaamd Advanced Web Statistics, oftewel, AWStats¹. Het programma rapporteert de statistieken van intranet per maand. Hierbij wordt het aantal unieke bezoekers weergegeven, aantal totale bezoeken, aantal bekeken pagina's, aantal hits en aantal bytes. Bij de paginaviews geeft het programma ook weer hoeveel bezoekers er binnenkwamen via die pagina en hoeveel bezoekers intranet afsluiten vanaf een pagina. Ook is het mogelijk om de statistieken van een maand per dag te bekijken.

Een nadeel van AWStats is dat het programma alleen het aantal unieke bezoekers weergeeft van bezoeken van intranet (homepage) en niet per pagina. Een unieke bezoeker per maand wordt geregistreerd als één unieke host. Als de persoon op deze computer intranet 40x in de maand zou bezoeken, zou dit tellen als één. Het programma maakt geen onderscheid tussen meerdere gebruikers op een computer.

AWStats geeft dus geen unieke paginaviews maar wel het totale aantal paginaviews. Hierbij wordt er wel enigszins genuanceerd in de telling. Zo wordt een bezoek aan een pagina maar als één geteld als een persoon meerdere keren de pagina bezoekt binnen een uur. Als een bezoeker een pagina opent en dus binnen een uur deze pagina nog een keer opent, dan telt dit als één. Gaat een bezoeker twee uur later terug, dan telt het als twee.

Voor dit onderzoek was het relevant om de bekeken pagina's te rapporteren, de gemiddelde duur van de bezoeken, het aantal bezoeken en het aantal bekeken pagina's. Daarnaast werd bekeken hoeveel bezoekers er binnenkomen op een bepaalde pagina. Dit gaf inzicht in het gedrag van de medewerkers; gaan de medewerkers zelf naar intranet of via een link? Hieronder worden de statistieken besproken van het jaar 2014 tot op heden. Dit betreft de periode januari 2014 tot en met half december 2014.

¹ http://awstats.org/docs/awstats_what.html

5.2 Resultaten statistieken intranet

Hieronder worden eerst het aantal unieke bezoekers besproken per maand, het aantal bezoeken en bekeken pagina's, zie tabel 1. Het aantal unieke bezoekers wordt per maand weer opnieuw berekend. Het is dus niet zo dat het totaal aantal unieke bezoekers bij elkaar kan worden opgeteld.

Tabel 1.

Aantal unieke bezoekers per maand, totaal aantal bezoeken en aantal bekeken pagina's van intranet.

Maand	Aantal unieke bezoekers	Aantal bezoeken	Bekeken pagina's
Januari	1,653	19,127	59,093
Februari	1,658	17,529	51,949
Maart	1,730	19,280	59,723
April	1,842	19,509	60,567
Mei	1,830	18,241	54,350
Juni	1,819	18,441	139,630
Juli	1,698	16,214	188,400
Augustus	1,711	15,943	171,228
September	1,803	19,561	226,371
Oktober	1,700	17,439	214,100
November	1,052	12,518	175,567
Totaal	-	193,802	1,400,978

Het eerste dat opvalt, is dat het aantal unieke bezoekers een stuk hoger is dan de 550 werknemers die bij ECN werken. De afdeling IT verklaart dat medewerkers van zusterbedrijf NRG ook het intranet van ECN gebruiken. Tevens kunnen medewerkers via meerdere apparaten op intranet komen. Als een medewerker naast zijn kantoorcomputer thuis werkt met zijn eigen computer, dan heeft die ene medewerker twee unieke views.

De resultaten in tabel 1 laten zien dat intranet elke maand meer dan 10,000 bezoeken heeft. Het is opvallend dat het aantal bekeken pagina's van januari tot en met mei

rond de 55.000 ligt, en vanaf juni wordt het aantal bekeken pagina's ineens twee keer zoveel. Dit ligt aan het feit dat er in juni 2014 een verandering rond intranet werd ingevoerd. Vóór juni 2014 werd de weekmail op intranet gezet op één pagina. Of er op dat moment 5 of 10 nieuwsberichten waren, maakte voor het aantal paginaviews niet uit want op deze pagina stonden dan alle verschillende berichten onder elkaar. Vanaf juni 2014 is er voor elk bericht een aparte pagina aangemaakt. Als er nu 10 berichten zijn, dan worden er 10 nieuwe aparte pagina's aangemaakt. Dit is naar alle waarschijnlijkheid de reden dat de paginaviews in juni 2014 zo zijn gestegen. Dit gegeven kan een aanwijzing zijn dat medewerkers intranet waarschijnlijk veel gebruiken voor de nieuwsitems.

Tabel 2.

Top 10 bekeken pagina's van 2014 (gemeten vanaf januari 2014 tot half december 2014).

Pagina	Aantal views
Portrettengalerij	76,365
Zoekbalk	11,069
Human Resourcespagina	8,512
Salarisadministratie	5,498
Nieuwsberichtenarchief	4,910
Organigrammen	4,170
Arbeidsvoorwaarden	2,945
Beleidsstudies	2,163
CAO	1,965
Colloquia	1,949

In tabel 2 staat weergegeven wat de meest bekeken pagina's zijn van intranet van 2014 tot nu toe. De portrettengalerij werd het meest gebruikt en het aantal views is veel hoger dan de andere pagina's. Na de portrettengalerij werd de zoekbalk het meest gebruikt. Er staan vier pagina's van de afdeling Human Resources (HR) in de top 10 (Human Resourcespagina, salarisadministratie, arbeidsvoorwaarden en CAO). HR is hiermee de afdeling met de meest bekeken pagina's. De pagina voor beleidsstudies staat als enige unit vertegenwoordigd in de top 10 van meest bekeken pagina's. Op deze pagina staat verscheidene informatie voor de medewerkers van Beleidsstudies zoals projectmanagement en publicaties. De pagina met

informatie over colloquia staat op nummer 10. Op deze pagina zijn de abstracts te vinden van de presentaties (colloquia) die wekelijks gegeven worden door en voor de medewerkers.

De startpagina van intranet is niet meegenomen in tabel 2. Het is namelijk lastig te zeggen welke informatie de medewerkers lezen op de homepagina als er nergens op geklikt wordt. Als medewerkers ergens op klikken, betreft het een paginaview. Het totaal aantal views op de homepagina is 238,870. Het aantal views dat binnenkomt op de startpagina, is 105,226. Dit aantal is 44,05% van het totale aantal views. Dat wil zeggen dat 56% van de views niet binnenkomt op de startpagina en dus de meerderheid van het aantal views van intranet ergens via een andere link binnenkomt. Bijvoorbeeld een directe link naar de portrettengalerij.

Tabel 3.

Duur van de bezoeken op intranet (gemeten vanaf januari 2014 tot half december 2014).

Duur	Aantal views (procent van totaal)
0s-30s	127,843 (64.4 %)
30s-2mn	8,656 (4.3 %)
2mn-5mn	7,182 (3.6 %)
5mn-15mn	11,729 (5.9 %)
15mn-30mn	11,052 (5.5 %)
30mn-1h	17,755 (8.9 %)
1h+	14,200 (7.1 %)

In tabel 3 is weergegeven wat de duur is van het aantal bezoeken op intranet. Ruim 60% van alle bezoekers is korter dan 30 seconden op intranet. Dit zijn de meeste aantal views. Slechts 4.3% van alle views zijn tussen de 30 seconden en 2 minuten en 3.6% van de views is tussen de 2 en 5 minuten. 8.9% van de views duurt langer, namelijk 30 minuten tot een uur.

5.3 Conclusie statistieken intranet

De paginaviews top 10 laat zien dat de medewerkers voornamelijk naar intranet gaan voor informatie die ze op zichzelf kunnen betrekken. Er zijn namelijk 4 van de 10 pagina's die afkomstig zijn vanuit HR en die informatie bevatten die voor elke medewerker van persoonlijk belang is. Daarnaast wordt intranet ook veel gebruikt om collega's op te zoeken en informatie op te zoeken; de portrettengalerij staat op 1 en de zoekbalk staat op nummer twee. Tevens wordt intranet gebruikt om nieuwsberichten op te zoeken middels het nieuwsberichtenarchief. Op nummer tien staat de pagina waarop informatie staat over colloquia, dit laat zien dat werknemers geïnteresseerd zijn in het delen van kennis.

De homepage is niet altijd de pagina waarop de medewerkers intranet binnekomen. Sterker nog, dit is in de meerderheid van het totaal aantal paginaviews van de homepage niet het geval. Dit laat zien dat medewerkers vaak intranet binnenkomen op een andere pagina dan de homepage. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door de weekmail of door het zelf aanmaken van een link die direct leidt naar de portrettengalerij. Dit gegeven laat zien dat de homepage dus niet vanzelfsprekend door iedereen geopend wordt.

Het gros van het aantal bezoeken duurt niet langer dan 30 seconden. Het is onduidelijk te zeggen of deze bezoekers intranet per ongeluk hebben geopend en of deze bezoekers gevonden hebben waarvoor ze naar intranet kwamen. Door deze informatie is wel inzicht te krijgen in het gedrag van de bezoekers. Vaak wordt waarschijnlijk of heel doelgericht gezocht naar informatie of even snel een nieuwsbericht gelezen vanaf de weekmail. Deze gegevens laten zien dat medewerkers niet lang op intranet zitten. Informatie moet dus makkelijk vindbaar zijn.

6. Verkennend vooronderzoek

6.1 Methode verkennend vooronderzoek

6.1.1 Proefpersonen

Ter voorbereiding op de enquête zijn er interviews gehouden met 12 personen uit verschillende lagen van de organisatie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 36 jaar en de gemiddelde werkduur voor ECN bedroeg 4 jaar. De respondenten waren afkomstig uit elke laag van de organisatie, zo is er o.a. gesproken met onderzoekers maar ook met managers. Op deze manier is geprobeerd een goed beeld te krijgen van elke laag uit de organisatie. Alleen de directie en unitdirecteuren zijn niet meegenomen in dit beeld.

Voor het selecteren van proefpersonen is er gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode (Noy, 2008). Deze methode van proefpersonen verzamelen houdt in dat aan de geïnterviewde gevraagd is of hij / zij nog personen wist die tijd hadden voor een interview. Hierbij was de voorwaarde dat deze persoon niet werkzaam was op dezelfde afdeling en ook niet dezelfde functie bekleedde. De sneeuwbal methode is een methode die veel gebruikt wordt voor kwalitatief onderzoek (Noy, 2008). Het is een goede methode om de doelgroep in beeld te krijgen en bekend te raken met de doelgroep (Cohen & Arieli, 201). Er is voor deze methode gekozen omdat de onderzoeker nog niet goed bekend was met de organisatie en omdat het een verkennend onderzoek betrof.

6.1.2 Verzadigingseffect

Er is van tevoren niet vastgesteld hoeveel interviews er afgenomen zouden worden. Er is besloten om het op 12 respondenten te houden, omdat er een verzadigingseffect optrad. Een verzadigingseffect wil zeggen dat er geen nieuwe informatie meer verkregen wordt uit de interviews (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Na de interviews met deze 12 respondenten waren dezelfde lijnen te zien en de antwoorden waren convergent. Er werd weinig nieuwe informatie meer verkregen uit het laatste interview.

Guest et al. (2006) hebben onderzoek gedaan naar het verzadigingseffect en wanneer dit effect gemiddeld optreedt. Zij concluderen dat een verzadigingseffect gemiddeld optreedt na 12 interviews. Van de informatie die daarna verkregen wordt, is 92% al bekende informatie. De basis van de informatie die verkregen wordt uit de interviews, is al hetzelfde na 6 interviews (Guest et al., 2006).

6.1.3 Afname

Van de tien interviews zijn er acht één-op-één afgenomen. Er is gekozen voor individuele ondervraging omdat de vraagstelling betrekking heeft op meningen en ervaringen. Hak (2004) raadt aan om in zo'n situatie niet met focusgroepen te werken omdat de kans dat mensen hun eigen meningen en ervaringen delen, dan kleiner is. Dat heeft te maken met de sociale wenselijkheid en groepsdruk (Hak, 2004). Tijdens een individuele ondervraging is het waarschijnlijk dat de geïnterviewde spreekt vanuit zijn/haar mening en op deze manier wordt een zekere anonimiteit gewaarborgd (Hak, 2004). Twee van de interviews zijn afgenomen met twee personen. Dit betrof dan kamergenoten die al geruime tijd met elkaar samenwerkten. De onderzoeker achtte het in deze situatie minder waarschijnlijk dat een respondent niet zijn mening of ervaring durfde te delen.

De interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon van de onderzoeker. Vooraf is aan de geïnterviewde gevraagd of hij/zij hier toestemming voor verleende. Dit was bij alle interviews het geval. De interviews zijn opgenomen omdat er dan geen uitspraken te verdraaien zijn en de onderzoeker op deze manier al de aandacht bij de geïnterviewde kon houden en niet tegelijkertijd bezig hoefde te zijn met aantekeningen maken.

6.1.4 Interviewvragen

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de literatuur en de organisatiedoelstellingen. Vooraf zijn de interviewvragen doorgenomen met de stagebegeleider. Gedurende de interviews zijn er weer nieuwe vragen ontstaan. Deze vragen kwamen voort uit een ander interview en zijn meegenomen het volgende interview. Zo zei bijvoorbeeld een geïnterviewde dat een marktplaats voor de medewerkers van ECN wel een goed idee was. In de verdere interviews is er dan gevraagd of er belangstelling daarvoor was.

Deze manier van vragen wordt ook wel een semi-gestructureerd interview genoemd (Cohen & Crabtree, 2006). Er is wel een duidelijk protocol, zoals opgesteld aan de hand van literatuur, organisatiedoelstellingen en gesprekken met de stagebegeleider, maar er is ook ruimte voor andere vragen die tijdens het interview kunnen ontstaan. De semi-gestructureerde manier van interviewen biedt als voordeel dat de onderzoeker open vragen stelt en de respondenten de gelegenheid biedt om met niet bevroegde onderwerpen naar voren te komen. Daarnaast bieden semi-gestructureerde interviews betrouwbare en vergelijkbare kwalitatieve data (Cohen & Crabtree, 2006).

Eerst zijn er een aantal vragen gesteld over de interne communicatie in zijn algemeen. De antwoorden op deze vragen kunnen inzicht geven in wat voor plek intranet heeft binnen de organisatie. Daarnaast is het ook van belang om in kaart te brengen hoe de interne communicatie verloopt binnen de organisatie zodat intranet daarop in kan spelen. Daarna zijn er vragen gesteld over het intranet. Vervolgens is de interesse gepeild wat betreft een interactiever intranet. Als laatste zijn er vragen gesteld over de ervaren communicatiecultuur binnen de organisatie en of de respondent zelf nog vragen, wensen of opmerkingen heeft. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage A.

6.1.5 Verslaglegging

De resultaten worden ondersteund met citaten uit de interviews. Hier is voor gekozen omdat de citaten zo kunnen weergeven wat er gezegd is in de meest betekenisvolle vorm. Dit heet ook wel *thick description* (van Zwieten & Willems, 2004). Omdat kwalitatief onderzoek voor een gedeelte afhankelijk is van de interpretatie van de onderzoeker, laten de citaten zien wat er gezegd is. De tekst laat vervolgens zien hoe dit geïnterpreteerd is door de onderzoeker. Hiermee wordt ook de relatie aangegeven tussen de gegevens en de interpretatie. De interpretatie van de onderzoeker is op deze manier dus controleerbaar en bekritiseerbaar (van Zwieten & Willems, 2004). Daarnaast geven van Zwieten en Willems (2004) aan dat citaten in een verslaglegging ook als doel hebben aan te geven dat de resultaten 'echt' zijn. Zij maken de vergelijking tussen enerzijds een tabel bij kwantitatief onderzoek en citaten bij kwalitatief onderzoek.

6.2 Resultaten interviews

Een verkennend vooronderzoek is gedaan om in kaart te brengen hoe de medewerkers denken over het huidige intranet en hoe zij zeggen dat ze het gebruiken. Hieronder wordt besproken wat de belangrijkste resultaten zijn uit de interviews.

6.2.1 Communicatiestromen

Uit de interviews komt naar voren dat er veel top-down gecommuniceerd wordt. Informatie wordt via de verschillende lagen verticaal, naar beneden gericht, gecommuniceerd.

Daarnaast vindt er ook veel horizontale communicatie plaats. Managers gaven aan ook veel bilateraal te communiceren, maar dit geldt niet voor de medewerkers die in de lagere lagen werken. Zij communiceren voornamelijk met werknemers van hun eigen laag. Daarnaast viel op dat de medewerkers binnen de stafafdelingen veel communiceren met andere afdelingen en units terwijl medewerkers uit de units niet buiten hun werkgroep en unit communiceren.

“Hoe verder naar buiten, hoe minder”

“Stafafdelingen. Die communiceren meer met mij dan andersom”

Het communicatienetwerk dat hieruit volgt, is het meest te vergelijken met de ketenstructuur van Robbins en Coulters (2012, p.256). In een ketenstructuur wordt de informatie vanuit de top via het middenmanagement doorgegeven aan de medewerkers. Andersom wordt informatie van de medewerkers doorgespeeld via het middenmanagement. Het middenmanagement vervult hier dus een cruciale rol.

Sommige respondenten gaven aan dat via de huidige communicatiestructuur veel informatie de onderste lagen van de organisatie niet bereikt. Doordat de onderste lagen van de organisatie niet goed geïnformeerd worden, missen ze betrokkenheid met de organisatie. De respondenten gaven aan dat het intranet zou kunnen helpen om de aansluiting tussen de top en de onderste lagen beter te laten verlopen. Het informele communicatienetwerk lijkt niet veel te verschillen van het formele netwerk.

6.2.2 Communicatiekanalen

Medewerkers gaven aan veel via de mail te communiceren. Het kanaal dat het meeste genoemd werd in de interviews is mail, daarna *face-to-face* en vervolgens telefoon. Een opmerkelijke observatie tijdens de interviews was dat sommige medewerkers niet meteen wilden toegeven dat zij ook veel mailen. Men wist dus dat er teveel gemaïld wordt, maar zei in eerste instantie daar niet aan mee te werken. Pas na doorvragen of een indirecte vraagstelling, kwam naar voren dat zij zelf toch ook wel veel mailen.

“Ik bel ook vaak want je kan wel overal en mailtje over sturen maar ik probeer het alleen maar te doen als iemand er niet is.”

“Als ik heel eerlijk ben, is mailen toch ook wel soms de eerste optie.”

“Het is ook gewoon de werkwereld van nu, dat je mailt om alles. Het is niet goed hoor, praten is natuurlijk het beste.”

6.2.3 Tevredenheid huidige communicatie

De respondenten uit de lagere lagen in de organisatie waren meer tevreden over hoe de communicatie verloopt, terwijl er in de hogere lagen van de organisatie veel ontevredenheid bestond. De respondenten in de lagere lagen gaven aan te weten dat dit voor managers anders is en dat het management vaak te maken heeft met een grote hoeveelheid mails.

“E-mail is killing me omdat het zoveel is.”

“Ik mail de hele dag door. Echt waar.”

“Dat is voornamelijk met managers. Die krijgen veel mails. Ze geven zelf ook aan dat ze geen tijd hebben om overal op te reageren. Als ze in de CC staan kijken ze er helemaal niet meer naar.”

De ontvangers van informatie gaven aan niet tevreden te zijn. Het duurt vaak lang voordat ze informatie krijgen en vaak is de informatie ook niet transparant. Vanuit de kant van de zender gezien, bestond er ook onvrede. Degenen die de informatie zenden, lopen vaak tegen het probleem aan dat de informatie niet gelezen wordt. Dit is een tegenstrijdig resultaat. Aan de ene kant beweerden de ontvangers van informatie dat ze niet goed geïnformeerd worden, en aan de andere kant beweerden de zenders dat informatie gewoon niet gelezen wordt.

“Mensen gaan er vaak vanuit dat je het in de weekmail zet en dat iedereen het dan weet. Vergeet het maar.”

“De nieuwsberichten gaan nu elke week via de weekmail en veel mensen lezen dat niet eens tot mijn grote verbazing.”

Daarnaast waren de geïnterviewden niet helemaal tevreden over de interne informatievoorziening rondom projecten. Er gebeurt veel binnen ECN en veel respondenten hebben geen idee wat er speelt binnen een andere afdeling of unit. Op de vraag of zij dit willen weten, gaven zij aan hier wel in geïnteresseerd te zijn, mits het op een leuke manier gepresenteerd wordt.

6.2.4 Gebruik intranet

De respondenten gaven aan intranet het meest te gebruiken voor de portrettengalerij, nieuwsberichten en opzoeken van informatie. De zoekfunctie die intranet heeft, vinden de respondenten allen niet handig. Zo krijg je bij zoekresultaten niet de recentste boven en wordt naar de zoekterm alleen maar in nieuwsberichten gezocht.

“Als ik iets nodig heb en ik vind de oude versie dan nodig het niet uit om de volgende keer nog een keer gaan gebruiken”.

“Ik zoek wel eens en dan kom ik op iets van 2012 maar dan heb ik daar niets aan. Eigenlijk wil ik het laatste berichtje boven hebben, maar dat is niet zo.”

Sommige respondenten gaven aan intranet dagelijks te gebruiken, maar de meerderheid gaf aan intranet wekelijks te bezoeken. Intranet werd door de respondenten op dagelijkse basis gebruikt omdat het direct met de werkzaamheden te maken heeft. Respondenten die intranet niet nodig hebben voor hun werkzaamheden, zagen vaak niet de noodzaak om intranet te openen.

6.2.5 Sterke en zwakke punten intranet

Als sterke punt van het intranet werd genoemd dat er veel informatie op staat. Eigenlijk is alles wat er nodig zou kunnen voor werk, wel te vinden op intranet. Tevens vinden de respondenten de portrettengalerij een sterke functie van intranet.

Het zwakke punt dat alle respondenten noemden, was de navigatiestructuur. De indeling van intranet is niet logisch en niemand wordt wijs uit de kopjes. De respondenten vinden het slecht georganiseerd, rommelig en onoverzichtelijk. Daarnaast is de informatie op internet niet altijd up to date.

Een zwak punt dat tevens ook als sterk punt werd genoemd, was de hoeveelheid aan informatie die op intranet staat. De informatie is echter niet logisch geordend. Zo vallen er onder intranet nog een aantal applicaties zoals SharePoint, EMS en SAP. In deze applicaties staan dezelfde mapjes met soms dezelfde documenten. Respondenten vinden dit zeer verwarrend en snappen niet waar ze nu moeten zoeken. De zoekfunctie is hierbij geen hulp.

“Toen ik binnenkwam, dan ga je er naar zitten kijken. Door de bomen kon ik het bos niet vinden. Het is één grote chaos.”

“Het is wel een zoektocht. Dat komt omdat er veel dingen versnipperd staan. Soms op SharePoint, dan weer op intranet en dan op FDweb.”

“Je kan op 26 manieren ergens komen maar waar je naartoe wilde, kwam je niet.”

Over hoe intranet eruit ziet, waren de respondenten gematigd positief. Vlak voor de zomervakantie is er een update geweest wat betreft de interface en respondenten vonden dit een verbetering. Als zwak punt werd genoemd dat verschillende pagina's van intranet weer een andere interface hebben dan de homepagina. Hierdoor lijkt het net alsof je naar een ander platform verwezen wordt en dit zorgt voor verwarring.

“Het trekt je nog steeds niet echt naar binnen. Ik krijg niet het gevoel dat ik hier iets moet delen”.

“Pagina's van HR bijvoorbeeld zijn totaal anders en ook van IT en dat vind ik heel verwarrend.”

Gemiddeld gaven de respondenten intranet een 5. Hierbij is opvallend dat alle medewerkers op corporate niveau en op managementniveau intranet een dikke onvoldoende gaven, en medewerkers op lager niveau gaven intranet een voldoende.

6.2.6 Wensen intranet

Een verbeterd intranet moet duidelijk zijn voor iedereen en consistentie hebben wat betreft de interface en navigatie. De dubbele en verouderde informatie moet worden aangepast. De respondenten zouden graag zien dat intranet simpel en vanzelfsprekend georganiseerd is en dat ze informatie makkelijk kunnen vinden. Een goed werkende zoekfunctie is hierbij een *must*.

“Het mag allemaal wel wat moderner en vooral heel gebruiksvriendelijk en duidelijk. Dat het met één uitleg duidelijk is.”

“Eigenlijk wil je één punt hebben waar iets staat. Mensen mailen alles met detachementen maar eigenlijk wil ik één linkje waar alles staat.”

In bijna de helft van de interviews kwam naar voren dat de respondenten wel meer zouden willen weten over projecten die gaande zijn binnen ECN. Daarnaast hadden deze respondenten ook de wens om makkelijker kennis te delen via intranet en meer informatie te kunnen vinden over collega's wat betreft specialisme en ervaring. Als je dan bezig bent met een project, kunnen er op een handige manier misschien wel andere personen bij betrokken worden die via de huidige communicatiekanalen nu moeilijk op te sporen zijn.

“Je kunt niet heel gemakkelijk dingen vinden van andere units en afdelingen.”

“Ik zocht laatst projecten die we hebben uitgevoerd, ik kon het totaal niet vinden.”

Een aantal respondenten zou graag een ideeënplatform willen. Zij weten uit ervaring dat er nu weinig wordt gedaan met een goed innovatief idee. Een ruimte op intranet waarbij mensen hun ideeën kunnen delen zou een mogelijkheid voor innovatie creëren.

“Dus niet als je een idee tegen je baas hebt gezegd en er gebeurt verder niets mee.”

De wens om persoonlijke dingen te delen met collega's, leefde niet onder de respondenten. De respondenten vonden intranet voornamelijk een nuttige tool voor het werk en niet om andere dingen buiten het werk om op te delen. Over interactiemogelijkheden op intranet waren de respondenten gematigd positief.

“Ik hoef geen plek waar je lekker kan kletsen.”

“Het is al vaak geprobeerd om een forum neer te zetten of een reactiemogelijkheid en niemand gebruikt het.”

6.2.7 Cultuur

Over het algemeen beschouwden de respondenten de communicatiecultuur als open en hadden ze het gevoel dat ze overal wel binnen kunnen lopen. Dit gebeurt alleen niet; de respondenten gaven aan dat veel mensen enkel met hun eigen ding bezig zijn en als gevolg hiervan voelen mensen zich niet betrokken bij de organisatie als geheel. Als de medewerkers meer van elkaars werk op de hoogte zijn, zou het ook de betrokkenheid vergroten, volgens de respondenten. De onderlinge kennisdeling of het delen van expertise en ervaringen zou hier al bij helpen.

“Er zijn heel weinig mensen die wat breder kijken, naar onderdeel van ECN.”

“We zijn allemaal heel erg binnen onze eigen toko bezig. Terwijl we veel meer kunnen samendoen.”

Een paar respondenten noemden dat er geen goede handhaving is wat betreft informatie plaatsen of dingen aanpassen op intranet. Zij vinden het de cultuur van ECN dat iedereen maar dingen aanpast naar zijn eigen wensen en dit vervolgens niet wordt gecontroleerd of het wel bij ECN past.

“Iedereen doet het op zijn eigen manier en er zijn geen vaste regeltjes voor om dingen te doen. Dat is wat mensen dagelijks doen en mogen doen en dan ook doen.”

6.3 Conclusie interne interviews

De communicatie binnen ECN vindt voornamelijk top-down plaats. De communicatiestromen verlopen dus grotendeels hetzelfde zoals de organisatie is weergegeven in het organigram (zie bijlage B). Het middenmanagement communiceert veel bilateraal door de organisatie en fungeert als doorgeefluik tussen het topmanagement en de medewerkers. Sommige respondenten vinden dat deze communicatiestructuur niet altijd even effectief is, omdat de onderste lagen (vaak) niet bereikt worden.

Respondenten gaven aan veel te bellen en *face-to-face* te communiceren. Het gebruik van mail werd in eerste instantie niet genoemd. Dat de respondenten in eerste instantie ontkennen te mailen, wordt als een aanwijzing gezien dat mailen als een probleem wordt beschouwd waar men eigenlijk niet aan mee wil werken. Het ontkennen van het gebruik van mail kan ook komen door de volgorde van vraagstelling. Door eerst aan te geven dat er een mailprobleem is en zelf later toegeven er ook aan mee te werken, is misschien wat lastig. Dit zorgde voor een sociaal wenselijk antwoord waar met indirecte vragen doorheen te prikken is.

Respondenten gebruiken intranet voornamelijk voor de portrettengalerij en nieuws. De respondenten die intranet dagelijks gebruiken, hebben het nodig voor hun dagelijkse werk. De meerderheid opent intranet wekelijks. Dit zou ook een onderliggende oorzaak kunnen zijn voor het feit dat sommige respondenten zich niet geïnformeerd voelen.

Het was voor de respondenten lastig om sterke punten aan te geven van intranet. Dit geeft aan dat men niet heel tevreden is over intranet en er veel verbeterpunten zijn. De zwakke punten van het intranet liggen voornamelijk in de slechte navigatiestructuur. Hierdoor is de informatie onoverzichtelijk en in combinatie met de niet goed werkende zoekfunctie, is informatie slecht vindbaar. Dit zorgt ervoor dat de respondenten intranet niet als gebruikersvriendelijk beschouwen. Waar intranet als verzamelportaal zou kunnen dienen voor onderliggende applicaties, wordt het nu beschouwd als een onoverzichtelijk platform.

Er komt heel duidelijk uit de interviews naar voren dat de respondenten niet per se op een persoonlijk aspect op het intranet zitten te wachten. Respondenten geven aan dat zij het intranet voornamelijk willen gebruiken voor werkgerelateerde informatie. Tevens wordt de optie van interactiviteit op intranet gematigd positief ontvangen. Wel wil een aantal respondenten graag een ideeënplatform zien op intranet. Dit past goed bij de kernwaarde

innovativiteit van ECN. In combinatie met de extra informatie over werknemers wat betreft hun expertise, zouden ideeën misschien makkelijker kunnen worden opgepakt.

De communicatiecultuur beschouwden de respondenten als open, maar bij elkaar binnenlopen gebeurt niet. Doordat er weinig communicatie is tussen de verschillende afdelingen en units, vinden de respondenten dat dit een gebrek aan betrokkenheid bij ECN als gehele organisatie creëert. Daarnaast vinden de respondenten dat het de cultuur is van ECN dat iedereen de dingen aanpast naar zijn eigen wensen. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en er is ook geen controle.

7. Enquête

7.1 Methode

7.1.1 Aanpak

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe de medewerkers denken over het huidige intranet en of zij wensen en/of verbeterpunten hebben, is er een online enquête gehouden. De enquête is samengesteld aan de hand van (1) literatuur, (2) resultaten van de interne interviews en (3) in samenwerking met mijn stagebegeleider.

Er is gekozen voor een online enquête om op deze manier zoveel mogelijk medewerkers van ECN te bereiken. De vragenlijst bestaat uit open en gesloten vragen. Er is voor een combinatie van open en gesloten vragen gekozen omdat er zo meer inzicht te verkrijgen is in de gegeven antwoorden. Daarnaast was het niet handig om bij bepaalde vragen antwoordcategorieën te bedenken. Bijvoorbeeld bij de vraag: noem sterke punten van intranet; hierbij is het waardevoller om een open vraag te maken dan antwoordmogelijkheden te geven.

Een goede vraag volgens Fowler en Cosenza (2009) voldoet aan vier standaarden:

- (1) de vraag moet consistent worden begrepen door de respondenten;
- (2) respondenten moeten toegang hebben tot het antwoord op de vraag;
- (3) de manier van vragen moet een geschikte antwoordoptie hebben opdat de respondenten de vraag kunnen beantwoorden (de respondenten moeten bij elke vraag weten wat voor antwoord er van ze verwacht wordt);
- (4) respondenten moeten de vraag willen beantwoorden en de informatie willen geven.

Met deze standaarden in gedachten, is de vragenlijst opgesteld. Fowler en Cosenza (2009) hebben tevens een checklist gemaakt voor het opstellen van enquêtevragen, deze is te vinden in Fowler en Cosenza (2009, p. 402). Voor het opstellen van de enquêtevragen is onder andere gebruik gemaakt van deze checklist.

7.1.2 Opbouw vragenlijst

De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage C. De vragenlijst begon met vier algemene vragen. Deze vragen zijn gesteld omdat in de resultaten van de interne interviews naar voren kwam dat er misschien verschillend gedacht wordt over intranet en interne communicatie

afhankelijk van functie, afdeling/unit en leeftijd. Er is gekozen om dit in multiple choice vorm te vragen en te werken met antwoordcategorieën. Hierbij was het van belang dat de antwoordcategorieën uitputtend zijn en elkaar uitsluiten (Fowler en Cosenza, 2009).

Eerst kregen de respondenten vragen over de interne communicatie. Omdat intranet een onderdeel is van de interne communicatie (Stoter, 1997, p.51), is het interessant om een algemeen beeld te krijgen van de interne communicatie. Er werd gevraagd naar de tevredenheid over de hoeveelheid informatie die de respondenten ontvangen over een bepaald onderwerp. Dit konden de respondenten aangeven via een 5-punt Likertschaal. Hierbij was 1 te weinig en 5 te frequent. Vervolgens volgde er een open vraag waarbij de respondenten gevraagd werd om een aantal Corporate interne projecten te noemen. Deze vraag geeft inzicht in hoeveel de respondenten meekrijgen van de interne communicatie over corporate interne projecten en checkt meteen of de respondenten sowieso wel begrijpen wat het begrip betekent. Dit was in lijn met standaard 1 van Fowler en Cosenza (2009).

Daarna werd er gevraagd via welke kanalen de respondenten informatie ontvangen en of de respondenten hier tevreden over zijn. Bij de vragen over tevredenheid is gebruik gemaakt van een 5-punt Likertschaal, hierbij was 1 heel ontevreden en 5 heel tevreden. Vervolgens volgde er een open vraag waarin de respondenten konden toelichten waarom ze wel/niet tevreden waren. Als laatste van het onderdeel interne communicatie volgden er twee stellingen over het kanaal mail.

Vervolgens begon het deel van de vragenlijst over intranet. Er werd aan de proefpersonen gevraagd of ze intranet ingesteld hebben als startpagina, wat voor cijfer ze intranet geven en hoe vaak ze intranet gebruiken. Hierbij was ingesteld dat de respondenten die aangeven intranet nooit te gebruiken, doorverwezen werden naar een pagina waarbij twee open vragen volgden over waarom ze intranet niet gebruiken en wat er voor nodig is om het wel te gaan gebruiken. Deze respondenten kregen verder geen vragen over intranet omdat ze deze toch niet kunnen beantwoorden. Hiermee werd tegemoet gekomen aan standaard nummer 2 van Fowler en Cosenza (2009).

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd wat voor informatie ze lezen op intranet, via welk kanaal ze op intranet komen en een tweetal stellingen over de informatie op intranet. Middels open vragen werd aan de respondenten gevraagd wat ze goed en niet goed vonden aan het huidige intranet en of ze dingen misten. Ook werd er gevraagd een top

5 te maken van de items die ze het meest lezen op intranet. Dit is tevens een testvraag om te kijken wat de respondenten a) het meest interessant vinden en b) waar ze intranet het meeste voor gebruiken. Hiervoor werd als afbeelding een screenshot gegeven van intranet om het de respondenten gemakkelijker te maken.

Daarna volgden er stellingen over de toegevoegde waarde van intranet en stellingen over de zoekfunctie op intranet. Hierbij konden de respondenten middels een 5-punt Likertschaal aangeven of ze het met de stelling eens waren of niet. Vervolgens volgden er nog een aantal vragen over welke sociale media de respondenten privé gebruiken. Er is naar het gebruik van sociale media gevraagd om te analyseren of de respondenten bekend zijn met sociale media. Aangezien het een wens is van de afdeling Communicatie om een toekomstig intranet in te richten als een sociaal media platform, is het interessant om te analyseren of de medewerkers sociale media gebruiken.

Als laatste volgden er nog 4 zoekvragen om te testen of mensen informatie kunnen vinden op intranet aan de hand van de kopjes in het menu. Deze zoekvragen zijn aan het einde van de vragenlijst geplaatst omdat hier sprake is van een goed of fout antwoord. De informatie in de vraag is namelijk maar onder één kopje te vinden. Respondenten kunnen hier misschien geïrriteerd door raken en dat kan dan invloed hebben op de verdere vragen in de enquête. Om die reden is besloten deze zoekvragen helemaal achteraan te zetten.

Omdat ECN een organisatie is met medewerkers van verschillende nationaliteiten, gebeurt de communicatie doorgaans tweetalig. De communicatie rond het onderzoek van intranet verliep daarom in het Nederlands en in het Engels. De enquête is vertaald door een vertaalbureau.

7.1.3 Antwoordopties

Een groot aantal vragen in de enquête bestond uit stellingen met een 5-punts Likertschaal. De respondenten konden dus kiezen uit 5 antwoordopties waarbij soms nog een zesde optie was, namelijk 'niet van toepassing'. Bij 5 antwoordopties bestaat er dus een middelste optie. Deze middelste optie is veel besproken in de literatuur omdat het een 'makkelijke' optie zou zijn voor respondenten (Sturgis, Roberts & Smith, 2014). Met de 'makkelijke' optie wordt bedoeld dat respondenten soms geen zin hebben om cognitieve moeite in de vraag te steken en een kant te kiezen en dan maar voor de middenweg gaan. Echter, deze respondenten hebben misschien wel een andere mening dan het neutrale midden.

Sturgis et al. (2014) hebben onderzoek gedaan naar vragen met antwoordopties waarbij er een neutraal midden is en doorgevraagd waarom respondenten voor de middelste optie kozen. Zij vinden drie redenen waarom respondenten voor het midden gaan: (1) om cognitieve moeite te besparen, (2) de respondenten hebben daadwerkelijk een neutrale mening en (3) de respondenten hebben geen mening en kiezen de middelste optie om te zeggen 'ik weet het niet' (Sturgis et al., 2014).

Er is besloten om in deze enquête 5 antwoordopties te houden. Sturgis et al. (2014) concluderen dan wel dat de meerderheid van de respondenten voor de middelste antwoordoptie gaan ook als dat niet per se een reflectie van hun mening is, toch is dit voor een gedeelte van de proefpersonen wél hun daadwerkelijke mening. Door geen middelste optie toe te voegen, moeten respondenten geforceerd een andere optie kiezen. Dit kan dan geen juiste reflectie zijn van de mening van een respondent en daardoor wordt de validiteit van het onderzoek bedreigd. Sturgis et al. (2014) raden daarom aan om open vragen toe te voegen waarin gevraagd wordt of de respondenten hun keuze toe willen lichten. Dat is gedaan in dit onderzoek bij de vragen 9 en 12.

7.1.4 Werving proefpersonen

De proefpersonen werden uitgenodigd om de enquête in te vullen via e-mail. Er is voor mail gekozen omdat op deze manier alle medewerkers van ECN kunnen worden bereikt. Het risico bestaat hierbij dat medewerkers de mail niet openen, als spam beschouwen of over het hoofd zien omdat ze een te volle inbox hebben. Vooral het laatste punt kwam ook uit de interne interviews naar boven. Er is hierop ingespeeld door de enquête niet alleen via één mail te verspreiden, maar ook via de Weekmail en intranet.

De eerste oproep vond plaats in een mail afkomstig van het mailadres ECNieuws. In de e-mail stond een bericht met algemene informatie over het onderzoek. Zie bijlage D voor het bericht. In de mail stonden links naar de enquête. Volgens Wright (2005) is het belangrijk om in een uitnodiging voor het invullen van een survey algemene informatie te vermelden. Het vergroot namelijk de geloofwaardigheid van het onderzoek en kan interactie creëren tussen de onderzoeker en respondenten (Wright, 2005).

Alvorens deze mail werd verstuurd naar alle medewerkers van ECN, is eerst een mail gestuurd naar de respondenten van de interne interviews. Hierin werden de respondenten bedankt voor de medewerking aan het onderzoek. Tevens werd er aan deze respondenten gevraagd of zij het invullen van de enquête wilden aanmoedigen onder hun collega's.

Nadat het bericht via de mail was verstuurd, is het bericht op intranet geplaatst. Het bericht wat geplaatst werd op intranet, is vervolgens meegenomen in de wekelijkse nieuwsbrief van ECN. In de wekelijkse mailing van ECN is er ruimte voor een kleine preview van het nieuwsbericht. Zie bijlage H hoe dit eruitzag. Het bericht werd bovenaan geplaatst en bevatte een link naar het gehele bericht op intranet en een directe link naar de enquête. De eerste keer dat het bericht in de weekmail verscheen, was dus voor de medewerkers de tweede keer dat zij een oproep ontvingen.

Vervolgens kregen de medewerkers een week later weer de weekmail waarin het bericht met de oproep om de enquête in te vullen voor de tweede keer bovenaan werd geplaatst. Het bericht is hiervoor iets aangepast, zie bijlage E. Dit was de derde keer dat de medewerkers een oproep ontvingen. In de tussentijd is er aldoor voor gezorgd dat de oproep aan de medewerkers om de enquête in te vullen, bovenaan bleef staan op de startpagina van intranet.

Als laatste oproep om de enquête in te vullen, is er een tussenstand van de resultaten gegeven via intranet. Zie bijlage F voor dit bericht. De enquête heeft online bestaan van 13 november tot en met 5 december. In totaal hebben de medewerkers dus 4 keer een oproep in hun mailbox gehad om hierop te reageren.

Naast het verspreiden van de enquête via de mail, is er zoveel mogelijk mondeling aan medewerkers gevraagd of zij de enquête wilden invullen. Dit is gedaan door de onderzoeker zelf, maar ook door de andere leden van het communicatieteam.

7.1.5 Procedure

De enquête is gemaakt op thesistools.com. Op deze site is het mogelijk om gratis een enquête aan te maken en te verspreiden. Er is voor thesistools gekozen omdat er tussendoor nog dingen gewijzigd konden worden in de survey terwijl deze als online was. De resultaten werden vervolgens per versie weergegeven.

Er is een Engelse en een Nederlandse versie van de enquête gemaakt. Er werd naar de versies gelinkt met aparte links, elke versie had een andere URL. De enquête bestond op thesistools uit 12 pagina's. Op elke pagina stonden nooit meer dan 4 vragen. Hier is voor gekozen om het overzichtelijk te houden voor de respondenten. Tijdens het invullen van de enquête konden de respondenten zien hoever ze waren door middel van de knop 'volgende pagina (1/12)'.

Om te voorkomen dat veel respondenten de open vragen niet zouden invullen, zijn deze allemaal verplicht gemaakt om in te vullen. Dat het invullen van een vraag verplicht was, was aangegeven met een sterretje rechtsboven de vraag. Daarnaast biedt thesistools de optie om vragen waarbij maar één antwoord mag worden aangekruist, verplicht te stellen. Dit is ook gedaan met een aantal vragen om te voorkomen dat respondenten al doorklikken zonder de vraag te beantwoorden. Vragen waarbij meerdere antwoordopties mogelijk waren, konden niet verplicht worden gesteld op thesistools.

Aan het begin van de enquête stond een korte introductie. Wanneer de respondenten doorklikten, kwamen zij op de pagina met vragen over algemene gegevens. Bovenaan deze pagina stond het logo van ECN. Aangezien de enquête is gemaakt op een externe online omgeving, is het logo toegevoegd om de respondenten ervan te verzekeren dat ze een enquête invulden voor ECN.

Aan het einde van de enquête konden de respondenten de enquête invullen door op de knop 'versturen' te klikken. Hierna werden ze doorverwezen naar een bedankpagina. Niet alleen de volledig ingevulde enquêtes werden opgeslagen, ook de resultaten van een respondent die halverwege heeft weggeklikt, werden opgeslagen.

7.1.6 Pre-test

Voordat de enquête werd verspreid, zijn er een aantal pre-testen gehouden. Oksenberg, Cannell en Kalton (1991) geven aan dat een pre-test inzicht kan geven in de mogelijke problemen die zouden kunnen ontstaan tijdens de afname. Zo is er gekeken naar de betekenis van begrippen; begrijpen de respondenten wat er bedoeld wordt met een bepaald begrip? Door een pre-test te houden met verschillende proefpersonen is in beeld gebracht of de proefpersonen de vragen op dezelfde manier interpreteren. Daarnaast is er ook gekeken naar de antwoordopties; zijn deze voldoende?

Oksenberg et al. (1991) geven aan dat een frequent voorkomend probleem bij enquêtes is dat de respondenten de vraag niet interpreteren zoals de onderzoeker de vraag bedoeld heeft. Om dit te voorkomen, is er bij elk begrip een uitleg gegeven of een voorbeeld. Dit komt tevens overeen met punt 1 van de standaarden van Fowler en Cosenza (2009). De vragen moeten namelijk door alle respondenten hetzelfde worden begrepen om alle antwoorden met elkaar te kunnen samenvoegen (Fowler & Cosenza, 2009). De resultaten van de pre-test zullen inzicht geven of dit ook daadwerkelijk het geval is.

De pre-test is gehouden onder drie proefpersonen. Proefpersoon één werkt er al lange tijd en is dus bekend met ECN. Proefpersoon 2 werkt sinds een aantal maanden bij ECN. Proefpersoon één en twee hebben geen communicatie-achtergrond en waren ook niet op de hoogte van de inhoud van het onderzoek. Proefpersoon drie was werkzaam op de afdeling Communicatie en was wel op de hoogte van de inhoud van het onderzoek en heeft ook een communicatie-achtergrond. Proefpersoon één heeft de enquête schriftelijk gedaan en proefpersoon 2 en 3 op de computer waarbij de enquête ingevoerd was in thesistools. De enquête is doorgenomen door de proefpersoon waar de onderzoeker bij was. De proefpersonen konden aantekeningen maken of onduidelijkheden meteen adresseren aan de onderzoeker.

Aan de hand van de pre-testen zijn er een aantal dingen aangepast. Zo is er bij de eerste vraag: 'in hoeverre vind je dat je goed geïnformeerd wordt over een bepaald onderwerp', een extra antwoordoptie toegevoegd. De antwoordopties waren weergegeven in een 5-punts Likertschaal. Achter deze schaal is een extra antwoordoptie gezet, namelijk de optie 'niet van toepassing'. Het kan namelijk zo zijn dat een respondent geen enkele informatie over een onderwerp ontvangt. Dan is het lastig aangeven of je dit te frequent of te weinig vindt.

Tevens is de optie 'niet van toepassing' achter meer van dit soort vragen gezet, bijvoorbeeld bij vragen over informatie lezen op intranet. Als de respondent nooit informatie leest op intranet, dan zijn vragen over de informatie op intranet niet te beantwoorden. De extra optie 'niet van toepassing' biedt dan een mogelijkheid voor de respondenten om aan te geven dat zij de vraag niet kunnen beantwoorden.

Tevens worden er op deze manier geen missing values gecreëerd, maar krijgt de onderzoeker meer inzicht in de data. Als de respondent namelijk 'niet van toepassing' invult, geeft de respondent aan dat hij/zij geen antwoord kan geven op de vraag. Een missing value duidt aan dat de vraag gewoon niet is ingevuld en betekent niet per se dat de respondent geen antwoord kan geven.

Ook is aan de hand van de pre-test nog een begrip gewijzigd. De term 'projecten vanuit units' zorgde bij de respondenten verwarring. Er kwam naar voren dat de respondenten niet aan hetzelfde dachten bij het lezen van dat begrip. Daarom is in plaats daarvan de term 'lopende werkprojecten en/of resultaten vanuit units, zoals industriële

projecten en (inter)nationale overheidsprojecten' bedacht. Dit is een lange term, maar het is in ieder geval zeker dat de respondenten dan aan hetzelfde denken.

7.1.7 Proefpersonen

De enquête is verstuurd naar alle medewerkers van ECN; dit zijn er 486. Er zijn 127 medewerkers begonnen met het invullen van de enquête. Zij hebben de eerste vier algemene vragen ingevuld. Echter, niet al deze respondenten hebben de enquête volledig ingevuld. In totaal hebben 79 medewerkers de enquête geheel ingevuld. Dit is aanzienlijk minder dan de 127 medewerkers die de enquête openden en de eerste vier algemene vragen hebben ingevuld. Er is sprake van een *drop-out rate* van 38.7%. Omdat dit een vrij hoog percentage is, is besloten om alle data mee te nemen in de verslaglegging om zoveel mogelijk data te kunnen gebruiken. Alleen de data van de respondenten die enkel de eerste vier vragen hebben ingevuld, is verwijderd. Na verwijdering van deze respondenten, blijft het aantal respondenten steken op 108.

De proefpersonen werd gevraagd om een leeftijdscategorie in te vullen. Er is voor categorieën gekozen en niet voor het specifiek invullen van de leeftijd om de enquête een wat anoniemer karakter te geven. Tevens is het voor de analyse genoeg om te weten of een respondent oud of jong is, dit kan ook worden weergegeven door middel van categorieën. In tabel 4 wordt weergegeven wat de leeftijdscategorie is van de respondenten. Hierin is te zien dat de meeste medewerkers tussen de 26 en 55 jaar zijn, met de groep 36-45 jarigen als grootste groep.

Tabel 4.

Resultaten van de vraag: wat is je leeftijdscategorie?

Leeftijdscategorie	N (Procent van totaal)
25 of jonger	7 (6.5)
26-35	28 (25.9)
36-45	32 (29.6)
45-55	28 (25.9)
56 of ouder	13 (12.0)
Totaal	108 (100)

35.2% (N=38) van de respondenten was werkzaam bij een stafdeling en 64.8% (N=70) was werkzaam bij een unit. 6.5% (N=7) van de proefpersonen heeft een functie in het topmanagement. Onder het topmanagement wordt verstaan de directie, unit directors, stafmanagers en senior managers. De grootste groep proefpersonen heeft als functie onderzoeker (N=28), gevolgd door de groep respondenten die als functie projectleider heeft (N=17). Zie voor een tabel met alle resultaten bijlage I. In tabel 5 staat weergegeven hoelang de respondenten bij ECN werken. De grootste groep respondenten is 6-10 jaar werkzaam bij ECN (N=28).

Tabel 5.

Resultaten van de vraag: hoelang ben je al werkzaam voor ECN?

Hoelang werkzaam	N (Procent van totaal)
<1 jaar	12 (11.1)
1-5 jaar	26 (24.1)
6-10 jaar	28 (25.9)
11-15 jaar	10 (9.3)
16-20 jaar	9 (8.3)
21-25 jaar	6 (5.6)
>25 jaar	17 (15.7)
Totaal	108 (100)

7.1.8 Analyse

Uit de interne interviews kwam naar voren dat er een verschil van mening kan bestaan tussen werknemers die werkzaam zijn in de stafafdelingen of in een unit. Ook is er aan de hand van de literatuur gekeken of er een verschil is in mening tussen oude en jonge medewerkers. Daarom is besloten de proefpersonen op te delen in groepen. De groepen werden gevormd aan de hand van de algemene vragen. De respondenten kunnen dan per algemene vraag worden opgedeeld in:

- (1) Jong of oud. Een respondent is jong wanneer hij niet ouder is dan 35 jaar.
- (2) werkzaam in een stafafdeling of unit.

Door de gemiddeldes van de vragen met elkaar te vergelijken, kon onderzocht worden of er ook daadwerkelijk een verschil is tussen deze groepen. Alleen voor functie kon er niet onderzocht worden of er een verschil bestaat tussen gemiddeldes. Uit de interne interviews kwam wel naar voren dat dit het geval zou zijn, maar omdat 6.5% van de respondenten maar een hoge functie heeft en 93.5% van de proefpersonen een lage functie, is er geen betrouwbare vergelijking te trekken.

Eerst werden de algemene vragen gerapporteerd. De gemiddeldes van de betreffende vraag werden eerst gerapporteerd en een betrouwbaarheidsanalyse werd uitgevoerd voor de vragen waarbij dat van toepassing was. Vervolgens is er gekeken of er verschil zit in werknemers die werkzaam zijn in een stafafdeling of in een unit. Hiervoor is eerst geanalyseerd of de data normaal verdeeld was, dit bleek niet het geval en daarom kon er geen independent t-test worden uitgevoerd om de gemiddelden van twee groepen te vergelijken. In plaats daarvan is er een Mann Whitney test uitgevoerd om te analyseren of de gemiddeldes significant van elkaar verschillen. Dezelfde procedure herhaalt zich voor werknemers die jong of oud zijn.

De open vragen worden gerapporteerd aan de hand van citaten en worden samengevat zoals ook het geval is geweest met de rapportage van de interne interviews.

7.2 Resultaten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is onderzocht hoe de medewerkers denken over de interne communicatie en het huidige intranet. Tevens is aan de medewerkers gevraagd of zij wensen of verbeterpunten hebben wat betreft het intranet en welke dat zijn. De resultaten van de enquête worden hieronder weergegeven. De volgorde van de resultaten wordt besproken in dezelfde volgorde van vragen zoals is weergegeven in de enquête.

7.2.1 Interne communicatie

Hieronder volgen de resultaten van de vragen over de interne communicatie.

7.2.1.1 Hoeveelheid informatie over verschillende onderwerpen

De respondenten werd gevraagd in welke mate ze vinden dat ze goed geïnformeerd worden over 5 verschillende onderwerpen. De betrouwbaarheid van deze vragen is Cronbach's $\alpha = .70$. Het gemiddelde van deze vijf vragen wordt weergegeven in tabel 6.

Tabel 6.

In hoeverre vinden de werknemers dat zij goed geïnformeerd worden over verschillende onderwerpen (1 = te weinig, 5= te frequent en 0= niet van toepassing).

Onderwerp	M (SD)	Aantal keer 'niet van toepassing'
Strategiezaken	2.66 (0.94)	1
Organisatiebrede onderwerpen	3.16 (0.84)	1
Corporate interne projecten	2.81 (0.87)	2
Lopende werkprojecten	2.28 (0.92)	4
Nieuws vanuit topmanagement	2.79 (0.97)	0

In totaal hebben 107 werknemers deze vraag volledig ingevuld. Het aantal medewerkers dat de optie 'niet van toepassing' heeft aangekruist, staat weergegeven in de laatste kolom. De optie 'niet van toepassing' werd gecodeerd als 0 en is niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde en analyses die hieronder worden besproken. Dat houdt in dat de

berekeningen hieronder gelden voor $N=107$ min het aantal respondenten dat 'niet van toepassing' heeft aangevinkt.

In tabel 6 is te zien dat er geen onderwerp is waarbij de medewerkers hebben aangegeven een teveel aan informatie te ontvangen. De medewerkers hebben eerder een behoefte aan meer informatie en dan vooral over lopende werkprojecten vanuit de units.

7.2.1.2 Opnoemen aantal interne projecten

Er waren 107 respondenten die de open vraag over het opnoemen van interne projecten hebben beantwoord. Van deze respondenten wisten 34 (31.5%) respondenten geen enkel intern corporate project te noemen en 37 (34.3%) wisten er één te noemen. 21 (19.4%) van de respondenten wist twee interne corporate projecten te noemen en 10 (9.3%) respondenten wisten drie projecten op te noemen. 5 (4.65%) respondenten wisten meer dan 3 projecten te noemen. De projecten die door de respondenten het meest genoemd werden, waren (in volgorde van meest genoemd): (1) Think Safety First, (2) MTO, (3) CSR en (4)KTO.

7.2.1.3 Welke informatie via welk kanaal

Er is aan de werknemers gevraagd via welk kanaal zij informatie ontvangen over een bepaald onderwerp. Bij deze vraag konden de respondenten meerdere antwoorden aankruisen. De antwoorden op deze vraag worden hieronder besproken per onderwerp en worden tevens weergegeven in tabel 7.

In tabel 7 is via de horizontale kolommen te zien welk kanaal waarvoor het meeste wordt gebruikt. Intranet wordt het vaakst als kanaal voor informatie over corporate interne projecten aangegeven. Tevens wordt intranet door bijna de helft van de respondenten aangevinkt als kanaal voor informatie over het topmanagement, organisatiebrede onderwerpen en strategiezaken. Door iets meer dan een kwart van de respondenten wordt intranet aangegeven als kanaal voor informatie over andere stafafdelingen en units. Intranet wordt niet zozeer als kanaal gezien voor informatie over de eigen afdeling/unit.

Ook is via de horizontale kolommen te zien dat face-to-face communicatie en mail veel als kanaal worden gebruikt om informatie te ontvangen over de verschillende onderwerpen. Met face-to-face communicatie worden de rijen 'informeel' en 'vergadering' bedoeld. Vooral informatie over de eigen afdeling verloopt via face-to-face communicatie.

Mail werd voor alle soorten informatie behalve informatie over andere units, vaak aangevinkt door de respondenten.

Tabel 7.

Via welk kanaal ontvang je informatie over een bepaald onderwerp. Aangegeven in procenten van totaal aantal respondenten.

	Strategi e zaken (N=87)	Corporat e interne projecte n (N=85)	Eigen afdelin g /unit (N=87)	Andere staf- afdelingen (N=82)	Andere units (N=83)	Topman- agement (N=87)	Organisatie brede onderwerpe n (N=86)
Telefoon	0	0	11.5	3.7	1.2	0	0
Mail	44.8	43.5	63.2	35.4	25.3	69.9	86.0
Informeel	49.4	22.4	69.9	39.0	31.3	26.4	16.3
Intranet	42.5	55.3	9.2	26.8	26.5	44.8	44.2
Joule ¹	23.0	27.1	4.6	30.5	30.1	3.4	2.3
Colloquia	6.9	8.2	18.4	12.2	38.6	2.3	0
State of the Company	64.4	23.5	6.9	13.4	37.3	59.8	1.2
Vergade- ring	41.4	38.8	74.7	20.7	13.3	29.9	11.6
Niet van toepassin g	2.3	8.2	1.1	14.6	14.5	3.4	3.5

¹ Joule is de personeelskrant.

7.2.1.4 Tevredenheid over kanalen van informatie

In de volgende is aan de respondenten gevraagd of ze tevreden zijn over de manier waarop ze informatie over de verschillende onderwerpen ontvangen. De betrouwbaarheid van deze zeven vragen is Cronbach's $\alpha = .69$. Het gemiddelde van de vragen worden weergegeven in tabel 8.

Tabel 8.

In hoeverre ben je tevreden over de manier waarop je informatie ontvangt over verschillende onderwerpen (1 = heel ontevreden, 5= heel tevreden en 0= niet van toepassing).

Onderwerp	Gemiddelde <i>M</i> (Standaardafwijking <i>SD</i>)	Aantal keer 'niet van toepassing' (<i>N</i>)
Strategiezaken	2.87 (1.03)	2
Organisatiebrede onderwerpen	3.21 (1.02)	1
Corporate interne projecten	2.82 (0.88)	3
Eigen afdeling/unit	3.65 (0.96)	1
(andere) Stafafdelingen	2.84 (0.82)	4
(andere) units	2.76 (0.78)	7
Nieuws vanuit topmanagement	3.13 (1.03)	1

In totaal hebben 87 werknemers deze vraag volledig ingevuld. Het aantal medewerkers dat de optie 'niet van toepassing' heeft aangekruist, staat weergegeven in de laatste kolom. De optie 'niet van toepassing' werd gecodeerd als 0 en is niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde en verdere analyses. Dat houdt in dat de berekeningen hieronder, gelden voor $N=87$ min het aantal respondenten dat 'niet van toepassing' heeft aangevinkt.

De respondenten gaven aan het minst tevreden te zijn over de manier waarop ze informatie ontvangen over (andere) units, met een gemiddelde beoordeling van 2.76. Echter, deze beoordeling ligt nog redelijk rond het neutrale midden van 3, wat wil aangeven dat de respondenten gematigd ontevreden zijn over het ontvangen van informatie over (andere) units. Dit is eveneens het geval voor de andere soorten informatie behalve voor informatie vanuit de eigen afdeling/unit. Respondenten gaven aan hier het meest tevreden over te zijn.

Vervolgens is in een open vraag aan de respondenten gevraagd of ze wilden toelichten waarom ze wel/niet tevreden zijn over de manier waarop ze informatie ontvangen over verschillende onderwerpen. In totaal hebben 76 werknemers hun mening toegelicht. Hieruit kwam naar voren dat het overgrote deel van de medewerkers niet positief stond tegenover de interne communicatie. Van de 76 reacties waren slechts 15

reacties positief (19.7%) of bevatten een positief element. De overige toelichtingen waren negatief of hadden negatieve elementen (80.3%).

Medewerkers waren positief over de informatie die ze krijgen vanuit hun leidinggevende, de nieuwsberichten en de Joule. Een aantal medewerkers gaven aan dat met een actieve houding altijd wel de juiste informatie te vinden is en vonden het prettig dat ze informatie op kunnen zoeken.

“I am satisfied for the things which are happening in my unit as it conveyed properly through internal newsletter”.

“Tevreden daar er geen overdaad aan mededelingen is en met actief zoeken de informatie zelf te vinden is”.

“Nieuws wordt op een juist frequentie en compact gecommuniceerd”.

Waar een aantal medewerkers tevreden was over de informatievoorziening, was de meerderheid dit niet. Het meeste werd geklaagd over de slechte informatievoorzieningen rondom inhoudelijke grote projecten vanuit de units. Medewerkers vonden dat ze niet goed op de hoogte worden gehouden van wat er in (andere) units speelt. Ook vonden de respondenten dat er niet goed gecommuniceerd wordt over de prestaties die ECN heeft behaald en projecten die gaande zijn binnen ECN. Hierbij werd negatief geoordeeld over de communicatie tussen stafafdelingen en units, maar ook over de communicatie tussen units onderling. Een paar medewerkers gaven aan dat dit leidt tot een lage mate van betrokkenheid en dat ze zich hierdoor moeilijk kunnen identificeren met ECN als één organisatie. Het geeft een gevoel van ‘ieder voor zich’ en er wordt geen saamhorigheid ervaren binnen de organisatie.

“Ik heb eigenlijk geen goed beeld van wat er binnen de andere units en binnen de stafafdelingen speelt”.

“Weet weinig/niets van wat er in de andere units speelt”.

“Er wordt niet of nauwelijks gecommuniceerd over waar de units mee bezig zijn”.

Een ander punt dat veel genoemd werd door de respondenten, was de informatievoorziening rond corporate interne projecten. De respondenten vonden dat ze

niet goed op de hoogte worden gehouden en dat de communicatie rond deze projecten slechts 'fragmentarisch' verloopt. Vaak krijgen de medewerkers geen terugkoppeling van de resultaten van een project. Medewerkers zouden het leuk vinden om meer te lezen over de voortgang en status van een project. Regelmatig communiceren over projecten creëert daarmee dan ook betrokkenheid, zo gaven de respondenten aan. Ook noemden een paar respondenten het verwarrend dat de informatie via zoveel verschillende kanalen kan binnenkomen. Er is niet één plek waar alles verzameld staat, maar er zijn verschillende platformen.

7.2.1.5 Mail

Vervolgens kregen de respondenten twee stellingen over het kanaal mail. De respondenten konden aangeven op een 5-punts Likertschaal in hoeverre ze het eens waren met deze stelling. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens. De eerste stelling luidde: ik ontvang te veel niet werkgerelateerde informatie via de mail. In totaal hebben $N=84$ respondenten deze vraag beantwoord. Respondenten waren het gematigd oneens met deze stelling, $M=2.73$ met $SD= 1.05$. De tweede stelling luidde: Ik ben bereid om informatie te halen van intranet als ik daardoor minder e-mail krijg. In totaal hebben $N=85$ medewerkers deze vraag beantwoord. Respondenten gaven aan neutraal te staan tegenover deze stelling, $M=2.93$ met $SD=1.25$.

7.2.2 Huidig intranet

Hieronder worden de resultaten besproken van het deel van de enquête over het gebruik van het huidige intranet.

7.2.2.1 Gebruik huidig intranet

In totaal hebben 86 respondenten antwoord gegeven op de vraag of ze intranet als startpagina hebben ingesteld. Iets meer dan de helft van de respondenten zegt intranet niet te hebben ingesteld als startpagina (52.3%) en iets minder dan de helft zegt intranet wel te hebben als startpagina (47.7%).

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd wat voor cijfer zij intranet zouden geven. Hierbij konden ze een cijfer geven tussen de 1 en de 10. Gemiddeld gaven de respondenten ($N=85$) intranet een 5.62 met een standaardafwijking van 1.71. Het laagst gegeven cijfer was een 1 ($N=3$) en het hoogst gegeven cijfer voor intranet was een 8 ($N=4$). Het grootste gedeelte van de respondenten (36.5%) gaf het intranet een 7.

In een open vraag werd vervolgens aan de respondenten gevraagd het cijfer wat ze intranet hebben gegeven, toe te lichten. In totaal hebben 76 respondenten een toelichting gegeven. Wat opvalt, is dat de meeste respondenten intranet een 7 gaven, terwijl er van de 76 toelichtingen maar 11 (gematigd) positief waren (14.5%). De respondenten waren dan positief over de nieuwsberichten, de pagina van beleidsstudies, de portrettengalerij en de verbeterde lay-out. Vaak werd genoemd dat intranet 'voldoet', maar niet meer dan dat.

Veel respondenten waren negatief over de vindbaarheid van informatie op intranet. Meer dan de helft van de respondenten noemde dat informatie slecht te vinden is en dat intranet onoverzichtelijk is. Er is geen goede consistentie in de inhoud, navigatie en lay-out. De navigatiestructuur is ook niet duidelijk en dit zorgt ervoor dat de respondenten geen overzicht hebben. De zoekfunctie werkt ook niet goed, vindt een meerderheid van de respondenten.

"Zoeken is een uitdaging".

"Niet overzichtelijk en informatie slecht vindbaar".

"De structuur vind ik niet helder en bestaande informatie vind ik lastig te vinden"

"Het is een doolhof."

Veel respondenten gaven aan dat er te veel informatie op intranet staat. Vaak is deze informatie ook nog eens niet actueel. Ook werd door sommige respondenten genoemd dat de informatie voor hen niet interessant is en dat veel informatie geen directe koppeling heeft met de eigen werkzaamheden. Een paar respondenten vond het vervelend dat de informatie alleen maar top-down is. De respondenten die de Engelse versie hadden ingevuld, hadden bijna alle als commentaar dat het intranet niet in het Engels wordt aangeboden.

"Is meer een afvalbak vooral voor stafafdelingen waardoor ze zich kunnen verschuilen achter het argument dat de info op intranet staat".

"Veel overbodige zaken die erop staan".

In de volgende vraag werd aan de respondenten gevraagd hoe vaak zij intranet gebruiken. Van de 86 respondenten die de vraag hebben ingevuld, zei bijna de helft (46.5%) dagelijks

intranet te gebruiken. 17.4% (N=15) gaf aan intranet 3 tot 5 keer in de week te gebruiken en 26.7% (N=23) gaf aan intranet 1 tot 2 keer in de week te gebruiken. Een klein gedeelte van de respondenten (4.7%) gaf aan intranet een paar keer in de twee weken te gebruiken en 2 respondenten gaven aan intranet maandelijks te gebruiken. Eén respondent heeft aangegeven intranet nooit te gebruiken.

Vervolgens werd de respondenten gevraagd of ze alleen op intranet komen via de weekmail. Van de 85 respondenten die deze vraag hebben ingevuld, 91.8% dat dit niet het geval is. 8.2% zegt alleen op intranet te komen via de weekmail.

Aan de respondenten werd vervolgens gevraagd via welk elektronisch apparaat zij intranet gebruiken. Hierbij konden de respondenten meerdere antwoordmogelijkheden aankruisen. In totaal hebben 85 medewerkers deze vraag beantwoord. Elke respondent geeft aan intranet te gebruiken via de computer. Een enkele respondent gaf aan intranet te gebruiken via een mobiele telefoon (1.2%) en twee respondenten gaven aan intranet ook te gebruiken via een tablet (2.4%).

7.2.2.2 Informatie op intranet

Er is aan de respondenten gevraagd wat voor informatie zij lezen op intranet. Bij deze vraag was het mogelijk om meerdere antwoordopties aan te vinken. De vraag is ingevuld door 85 respondenten. Bijna elke respondent gaf aan informatie over contactgegevens te lezen op intranet (95.3%). Dit onderwerp was het meeste aangevinkt, gevolgd door nieuws (80.0%). Meer dan de helft van de respondenten zegt informatie over de CAO op intranet te lezen (52.9%). 38.8% van de respondenten gaf aan informatie te lezen over strategie en 37.6% over handleidingen. Meer dan een derde (35.3%) had aangegeven informatie over stafafdelingen te lezen en iets minder dan een derde (29.4%) zei informatie te lezen over corporate interne projecten. Slechts 12.9% heeft aangegeven iets te lezen op intranet over projecten in de units.

Hierna volgde een tweetal stellingen over de informatie op intranet. De respondenten konden aangeven op een 5-punts Likertschaal in hoeverre ze het eens waren met deze stellingen. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens. De optie 'niet van toepassing' is toegevoegd als antwoordoptie en werd gecodeerd als 0 en vervolgens niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde en verdere analyses.

Beide stellingen waren beantwoord door 85 respondenten. Van deze 85 hebben 2 respondenten de optie 'niet van toepassing' aangevinkt. De eerste stelling luidde: ik vind de

informatie op intranet makkelijk leesbaar. De respondenten waren het matig eens met de eerste stelling ($M=3.23$, $SD=1.17$). De tweede stelling luidde: ik vind de informatie op intranet actueel. De respondenten waren het hier niet mee eens, noch mee oneens ($M=2.78$, $SD=1.13$).

Er is aan de medewerkers gevraagd om een top 5 te maken van de informatie die ze het meest interessant vinden op het huidige intranet. In totaal hebben 79 medewerkers deze vraag ingevuld. Medewerkers vonden de portrettengalerij (contactgegevens en aanwezigheid collega's) het meest interessant. De portrettengalerij werd door 38 medewerkers op de eerste plek gezet, door 16 medewerkers op de tweede plek en door 5 medewerkers op de derde en vierde plek. De nieuwsberichten werden na de portrettengalerij het meeste op plek 1 gezet. 23 medewerkers gaven aan de nieuwsberichten het meest interessante item op intranet te vinden, 25 medewerkers zette nieuwsberichten op plek 2. Na de nieuwsberichten werd er nog als meest interessante informatie aangegeven: HR-zaken, strategiezaken, successen van de units, projecten, directiebesluiten, cao, colloquia en beleidsstudies. Zie voor een uitgebreider overzicht bijlage I.

7.2.2.3 Positieve punten huidige intranet

Middels een open vraag werd aan de respondenten gevraagd om aan te geven wat ze goed vonden aan het huidige intranet. In totaal hebben 76 werknemers antwoord gegeven op deze vraag. De vormgeving, portrettengalerij en nieuwsberichten werden het meest genoemd als positieve punten door de respondenten. Ook werd als positief punt genoemd dat intranet veel informatie bevat. De respondenten vonden het goed dat intranet alle informatie bevat over ECN; het is een compleet aanbod van informatie. Verder waren de respondenten positief over de leesbaarheid van de informatie. Alle positieve punten staan samengevat in een tabel in bijlage I.

7.2.2.4 Zwakke punten huidige intranet

Vervolgens werd middels een open vraag aan de respondenten gevraagd om aan te geven wat ze minder goed vinden aan het huidige intranet. In totaal hebben 80 medewerkers antwoord gegeven op deze vraag. In bijlage I staat weergegeven welke punten er genoemd zijn door de medewerkers.

De navigatiestructuur werd het meeste genoemd door de werknemers als zwak punt. De werknemers vonden de kopjes niet dekkend voor de informatie die eronder staat. Ook is het verwarrend dat de informatie op meerdere plekken staat. De vindbaarheid van informatie werd mede daarom ook door een behoorlijk aantal respondenten genoemd als zwak punt. De zoekbalk werd ook negatief beoordeeld door een zestal respondenten. Deze respondenten gaven aan dat wanneer zij iets wilden zoeken, vaak niet de informatie gevonden wordt waarnaar ze op zoek zijn.

“Als ik iets zoek, staat het altijd onder een kopje waar ik het niet zou verwachten.”

“Ondoorgrondelijke navigatiestructuur. ik gebruik het weinig omdat ik simpelweg zaken niet kan vinden.”

“Als het niet wordt bijgehouden, haal het er dan vanaf.”

“When new staff arrives, one might hope that you could point them to the intranet to solve basic problems, yet no one can figure anything out from it.”

Er werd door een aantal werknemers genoemd dat er te veel informatie op intranet wordt aangeboden. Vaak vonden de respondenten deze informatie verouderd of staat het er dubbel op. Door een paar medewerkers werd genoemd dat intranet ‘opgeruimd’ moet worden.

Een paar respondenten noemden op dat intranet een plek is waar alleen maar informatie gezonden wordt. Het is geen platform dat ruimte biedt voor bottom-up communicatie. Zo vond een aantal respondenten het jammer dat er geen mogelijkheid tot interactie is. Sommige werknemers zouden wel met collega’s in gesprek willen komen via het intranet of zelf informatie willen zenden. Tevens werd door een paar respondenten aangegeven dat het intranet niet meer van deze tijd is. Dit lichten ze toe door te vermelden dat er geen mogelijkheid is op het intranet om te selecteren welke informatie je wilt lezen. Er bestaat geen mogelijkheid tot personalisatie zoals wel het geval is op sociale media.

“Geen mogelijkheid om aan te geven waarin je geïnteresseerd bent.”

“Niet afgestemd op wensen gebruiker maar ingericht op behoefte van afzender om te zenden.”

“Volledig top-down georganiseerd. Uit de tijd.”

Ook gaven een aantal respondenten aan dat zij niet weten welke afdeling ze moeten hebben als ze op zoek zijn naar informatie. Intranet was geen hulp bij het zoeken naar een antwoord. Een paar respondenten uitten zich negatief over de lay-out en opmaak van intranet. Ze gaven hierbij aan dat de lay-out van intranet verschilt op welke pagina de gebruiker zit.

“Cannot find details of different department, eg. inkoop. who are they, who should I contact when I have a question? this is not clear or easy to find”.

7.2.2.5 Toegevoegde waarde intranet

Om de toegevoegde waarde van intranet te bepalen, zijn er zeven stellingen aan de respondenten voorgelegd. De respondenten konden aangeven middels een 5-punts Likertschaal of zij het met de stellingen eens waren of niet. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens. De betrouwbaarheid van deze vragen is Cronbach's $\alpha = .80$. Bij alle stellingen hebben 80 respondenten hun mening gegeven. Het gemiddelde van deze zeven stellingen wordt weergegeven in tabel 9, zie volgende pagina.

Wat opvalt in tabel 9 is dat de stelling 'intranet brengt mij op nieuwe ideeën' en 'de startpagina van intranet nodigt uit om verder te kijken' lage waarden hebben. Respondenten zijn het dus niet eens met deze beweringen. Verder waren de medewerkers het er gematigd mee eens dat intranet handig is voor de dagelijkse werkzaamheden. Al werd de stelling 'intranet is voor mijn dagelijkse werk onmisbaar' beoordeeld als gematigd mee oneens. Gemiddeld genomen zijn de proefpersonen het noch eens noch oneens over de stellingen 'intranet ziet er goed uit' en 'ik ben op de hoogte van ontwikkelingen dankzij intranet'.

Tabel 9.

Gemiddeldes van de stellingen over de toegevoegde waarde van intranet (N=80).

Stelling	Gemiddelde M (SD)
Intranet brengt mij op nieuwe ideeën.	2.05 (1.02)
Ik zou intranet missen wanneer het er niet meer zou zijn.	3.76 (1.19)
De startpagina van intranet nodigt uit om verder te kijken (qua inhoud en structuur).	2.46 (1.10)
Ik vind intranet handig voor mijn werkzaamheden.	3.30 (1.12)
Intranet is voor mijn dagelijkse werk onmisbaar.	2.80 (1.29)
Ik vind dat intranet er goed uitziet (de opmaak).	3.15 (1.14)
Ik ben op de hoogte van ontwikkelingen dankzij intranet.	3.00 (1.06)

7.2.2.6 Informatie zoeken op intranet

De volgende resultaten gaan over het zoeken van informatie op intranet en de zoekfunctie. Hiervoor zijn er vier stellingen voorgelegd aan de respondenten. Ook bij deze stellingen hadden de respondenten om de optie 'niet van toepassing' in te vullen. De betrouwbaarheid van deze vragen is Cronbach's $\alpha = .87$. Zie tabel 10 voor de resultaten. De respondenten hebben vrij negatief geoordeeld over alle stellingen, zie de lage gemiddeldes. De respondenten waren het gematigd oneens met de stelling 'ik kan op intranet vinden wat ik zoek'. Met de andere stellingen waren de respondenten het oneens, hierbij heeft de zoekfunctie de laagste beoordeling ($M=1.73$).

Tabel 10.

Gemiddeldes van de zoekvragen (N=79) Hierbij was 1 was helemaal mee oneens en 5 was helemaal mee eens.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Aantal keer niet van toepassing
Ik kan op intranet vinden wat ik zoek	2.43	1.11	0
Ik kan snel vinden wat ik zoek	1.92	1.06	2
Ik kan gemakkelijk vinden wat ik zoek	1.92	1.01	0
Ik vind de zoekmachine goed werken als ik iets wil vinden	1.73	1.01	3

Aan het einde van de enquête zijn er vier zoekvragen gesteld. De respondenten moesten aangeven onder welk kopje ze dachten dat de gevraagde informatie te vinden was. In tabel 11 staat weergegeven hoeveel procent van de respondenten de vragen goed had beantwoord. De informatie over colloquia is veel beter te vinden dan de andere onderwerpen. Dit heeft misschien ook te maken met het feit dat deze pagina ook in de top 10 paginaviews stond (zie hoofdstuk 5). De informatie over Business Development is voor bijna alle respondenten niet te vinden onder het kopje waarvan zij dachten dat juist was.

Tabel 11.

Percentage respondenten dat het juiste antwoord heeft gegeven op de zoekvragen.

	Percentage goede antwoorden
Informatie over colloquia	51.9
Informatie over carpoolen	22.2
Informatie over richtlijnen sociale media	23.5
Informatie over Business Development	3.7

7.2.3 Wensen toekomstig intranet

De volgende resultaten gaan over interactiemogelijkheden voor een toekomstig intranet en de mogelijkheden om kennis te delen. De respondenten hebben aangegeven in hoeverre ze het eens zijn met vijf stellingen die als thema interactie hebben. In tabel 12 staan deze resultaten weergegeven. De respondenten denken zowel gematigd negatief over het plaatsen van berichten op intranet als over het kunnen plaatsen van een reactie op berichten. Er werd neutraal geoordeeld over de stelling dat intranet interactiever mag zijn. De respondenten staan gematigd negatief tegenover het kunnen delen van kennis over projecten op intranet. Wel staan de respondenten positief tegenover het kunnen vinden van expertises van collega's.

Tabel 12.

Gemiddeldes van de stellingen over inventarisatie wensen toekomstig intranet. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ik wil berichten kunnen plaatsen op intranet	79	2.54	1.22
Ik wil een reactie kunnen plaatsen op berichten	79	2.48	1.24
Ik vind dat intranet interactiever mag zijn	78	3.01	1.25
Ik wil kennis delen over projecten op intranet	78	2.78	1.12
Ik wil expertises van mijn collega's kunnen vinden op intranet	79	3.76	1.22

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd of zij dingen missen op intranet. In totaal hebben 78 medewerkers antwoord gegeven op deze vraag. Hiervan gaf precies de helft (N=39) aan iets te missen en de andere helft niet. Bij de antwoordoptie 'ja' konden de werknemers vervolgens invullen wat zij dan precies misten op intranet. Deze antwoordoptie was door alle 39 medewerkers ingevuld die 'ja' hadden aangevinkt.

Een van de belangrijkste punten die de medewerkers misten op intranet was duidelijkheid over de stafafdelingen. Een aantal medewerkers gaf aan dat het niet duidelijk is wie wat doet in welke stafafdeling en naar wie ze toe moeten als ze een vraag hebben over

een kwestie. Daarnaast is het voor veel medewerkers niet duidelijk hoe de stafafdelingen in elkaar zitten en waar de stafafdelingen allemaal aan meehelpen.

Een ander veel genoemd punt was het gebrek aan informatie over projecten vanuit de units. Sommige medewerkers noemden het een gemis dat er geen projectpagina's zijn waarop deze informatie te vinden is. Daarnaast zouden medewerkers het leuk vinden om te zien wie er aan het project meewerken. Meer informatie over collega's wordt ook aangegeven als iets wat gemist wordt op het huidige intranet. En dan niet alleen in betrekking tot het meewerken aan actuele projecten, maar ook up-to-date foto's, expertise en wie doet wat.

Een punt dat door meerdere respondenten genoemd werd, was het ontbreken van interactiemogelijkheden op het intranet. Zo werd er aangegeven dat het een gemis is dat er geen reacties gegeven kunnen worden op berichten, de mogelijkheid tot stellen van vragen is niet aanwezig op het huidige intranet en er is ook geen optie tot het melden van dingen of uitwisselen van kennis en ideeën.

De laatste punten die door meerdere respondenten werden genoemd, waren het ontbreken van een goede zoekfunctie en uitleg over intranet in de vorm van een handleiding of FAQ. Ook werd nog door een enkeling genoemd dat er geen informatie over het restaurantmenu te vinden is, de openingstijden van de vestigingen ontbreken, er is geen sitemap en het ontbreken van actuele informatie vanuit de directie wordt ook als een gemis ervaren.

7.2.4 Gebruik programma's en sociale media

Er is aan de medewerkers gevraagd welke programma's en/of toepassingen ze gebruiken voor de dagelijkse werkzaamheden. 92.5% van de respondenten maakt gebruik van de portrettengalerij, gevolgd door SAP en aanmelden bezoekers. Meer dan de helft van de respondenten gebruikt EMS en iets minder dan de helft gebruikt SharePoint, Publicatiedatabase en ITsupport. Slechts 2.5% van de respondenten gebruikt geen van deze programma's/applicaties. Een uitgebreide tabel met resultaten is te vinden in bijlage I. Vervolgens is gevraagd welke sociale media de medewerkers gebruiken in hun privéleven. Meer dan driekwart van de respondenten gebruikt LinkedIn en bijna 60% geeft aan Facebook te gebruiken. Meer dan de helft gebruikt Youtube. Twitter en Google+ worden door ongeveer een vijfde van de organisatie gebruikt. 7.6% van de medewerkers geeft aan geen sociale media te gebruiken. Zie ook tabel 13.

Tabel 13.

Welke sociale media gebruiken de medewerkers privé.

	Percentage medewerkers
Twitter	20.3
Facebook	59.5
LinkedIn	78.5
Youtube	54.4
Pinterest	8.9
Google+	21.5
Tumblr	1.3
Instagram	8.9
Blogplatform	1.3
Ik gebruik geen sociale media	7.6
Anders	1.3

Aan de respondenten die sociale media gebruiken is vervolgens gevraagd of zij deze media ook gebruiken om dingen te delen over werk. Hiervan zegt bijna de helft van de respondenten dit te doen via LinkedIn. Een klein percentage (6.7) gebruikt Twitter om dingen te delen over werk en 4.5% zegt dit te doen via Facebook. 37.1% van de respondenten deelt geen informatie over werk via sociale media. Zie voor de volledige resultaten bijlage I.

7.2.5 Verschil in doelgroep

Om te analyseren of de gemiddelde waardering van oude en jonge medewerkers en medewerkers uit de unit of stafafdelingen van elkaar verschillen, is er eerst gekeken of de data normaal verdeeld was. De Kolmogorov-Smirnov toets is uitgevoerd om te analyseren of de antwoorden normaal verdeeld waren. Dit was bij geen enkele vraag in de enquête het geval. Alle statistische analyses van de Kolmogorov-Smirnov toets zijn terug te vinden in bijlage I per vraag. Vervolgens is de non-parametrische Mann Whitney test uitgevoerd om te zien of gemiddeldes significant van elkaar verschilden. De resultaten waarbij een significant verschil gevonden was, staan hieronder weergegeven. De resultaten waarbij geen significant verschil gevonden was, staan per vraag weergegeven in bijlage I.

7.2.5.1 Jong of oud

Er is bij één vraag een significant verschil gevonden tussen de gemiddeldes van jonge en oude medewerkers. Dit betreft de stelling over het missen van intranet, zie tabel 14.

Tabel 14.

Gemiddeldes van de stellingen over toegevoegde waarde intranet; jong of oud. Hierbij was 1= helemaal mee oneens en 5= helemaal mee eens.

Stelling	Jong (N=28)		Oud (N=52)	
	M	SD	M	SD
Ik zou intranet missen wanneer het er niet meer zou zijn.	3.36	1.13	3.98	1.16
Intranet is voor mijn dagelijkse werk onmisbaar	2.07	1.02	3.19	1.25

De medewerkers in de leeftijdscategorie jong zouden het intranet significant minder missen wanneer het er niet meer zou zijn dan medewerkers in een hoge leeftijdscategorie ($U=478.5$, $z=-2.65$, $p < 0.01$). Jonge medewerkers vinden intranet niet onmisbaar voor het dagelijkse

werk terwijl de oudere medewerkers dit wel vinden, het verschil tussen deze gemiddeldes is significant ($U=370.5$, $z=-3.71$, $p < 0.01$).

7.2.5.2 Unit of staf

Er zijn bij twee vragen verschillen gevonden in mening van medewerkers uit stafafdelingen of uit de unit. De ene vraag had betrekking op het medium mail en de ander over het kunnen vinden van expertises van collega's op intranet.

Mail

In tabel 15 staan de gemiddelden weergegeven onderverdeeld in medewerkers werkzaam in een unit of stafafdeling. De medewerkers werkzaam in een stafafdeling waren het eens met de tweede stelling. De medewerkers in de unit waren het er gematigd mee eens. De gemiddelden verschilden significant van elkaar ($U=578.5$, $z=-2.33$, $p < 0.05$). Medewerkers uit de stafafdelingen staan dus positiever tegenover informatie halen van intranet dan de medewerkers uit de units. Over de eerste stelling denken de medewerkers werkzaam in de stafafdelingen gematigd positief, evenals de medewerkers werkzaam in de units. Deze gemiddelden verschilden niet significant van elkaar ($U=795.5$, $z=-0.25$, $p=0.98$).

Tabel 15.

Gemiddeldes van de stellingen over mail per groep; staf of unit. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens.

Stelling	Staf			Unit		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ik ontvang te veel niet werk gerelateerde informatie via de mail.	28	2.75	1.08	57	2.72	1.03
Ik ben bereid om informatie zelf te 'halen' van intranet als ik daardoor minder email krijg.	29	3.38	1.32	57	2.72	1.16

Wensen toekomstig intranet

De gemiddeldes van de werknemers werkzaam in de stafafdelingen en de units staan weergegeven in tabel 16 over de stelling expertise collega's. Wat opvalt, is dat er een groot verschil zit in tussen de beoordeling van de medewerkers uit de stafafdelingen en units over de laatste stelling 'ik wil expertises van mijn collega's kunnen vinden op intranet'. Het verschil tussen deze gemiddeldes was significant ($U=401$, $z=-3.35$, $p < 0.01$).

Tabel 16.

Gemiddeldes van de stellingen over inventarisatie wensen toekomstig intranet per groep; staf of unit. Hierbij was 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens.

	Staf			Unit		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ik wil expertises van mijn collega's kunnen vinden op intranet	28	3.11	1.34	51	4.12	0.99

7.3 Conclusie enquête

7.3.1 Interne communicatie

Respondenten gaven aan dat er geen onderwerp is waarover zij een teveel aan informatie ontvangen, eerder nog ontvangen zij een tekort aan informatie en dan vooral over lopende werkprojecten vanuit de units. Bijna een derde van de respondenten wist geen intern project op te noemen; twee derde van de proefpersonen was dus wel op de hoogte van één of meerdere projecten. Dat bijna een derde van de medewerkers geen enkel intern project wist te noemen, is aanzienlijk. Aangezien in de vorige vraag is aangegeven door de werknemers dat zij vinden er niet te veel of te weinig informatie over te ontvangen, is dit een opmerkelijk resultaat.

Intranet werd voornamelijk als kanaal van informatie gezien over corporate interne projecten, topmanagement, strategiezaken en organisatiebrede onderwerpen. Intranet werd als belangrijkste kanaal beschouwd voor informatie over corporate interne projecten. De kanalen mail en informeel werden ook veel als kanaal beschouwd bij informatie over verschillende soorten informatie. Deze resultaten laten zien dat het informele circuit ook een belangrijk kanaal van informatie is, evenals mail.

De respondenten oordeelden neutraal over de manier van informatie ontvangen. Echter, in de open vraag kwam naar voren dat het overgrote deel van de respondenten een negatieve toelichting gaf. Dit laat ook zien dat de gemiddelde beoordeling over de tevredenheid dus in werkelijkheid wat anders ligt als wordt doorgevraagd. De meerderheid van de respondenten was namelijk negatief over de informatiestromen binnen de organisatie. Vooral de informatievoorziening, of eigenlijk het gebrek aan informatievoorziening over projecten vanuit de units en de communicatie tussen de stafafdelingen en de units. Hierover uitten de respondenten zich negatief. Door de algehele slechte informatievoorziening krijgen werknemers het gevoel van niet betrokken zijn bij ECN.

7.3.2 Huidig intranet

Ongeveer de helft van de respondenten had aangegeven intranet te hebben ingesteld als startpagina. Bijna elke respondent zei intranet wekelijks te gebruiken, hiervan zei de helft dagelijks op intranet te kijken. De respondenten zeiden bijna allemaal rechtstreeks naar intranet te gaan. Een klein percentage komt enkel via de weekmail op intranet terecht, het gros van de respondenten gaat zelf naar intranet. Alle respondenten gebruiken intranet via

een desktop. Respondenten gaven aan intranet het meest te gebruiken voor de portrettengalerij, nieuwsberichten en HR gerelateerde zaken zoals informatie over vacatures, salaris en cao.

Gemiddeld gaven de respondenten intranet net aan een voldoende; namelijk een 5.6. In de toelichting die erop volgt, bleek dat het overgrote deel van de respondenten negatief dacht over het huidige intranet. De volgende punten werden het meest genoemd als zwakke punten:

- de informatie is onvindbaar;
- slechte navigatiestructuur;
- gebrek aan consistentie;
- niet goed functionerende zoekfunctie;
- er staat te veel informatie op intranet;
- veel informatie is verouderd;
- er is weinig koppeling met directe werkzaamheden, hierdoor is de informatie niet interessant;
- intranet oogt niet aantrekkelijk;
- communicatie is alleen maar top-down;
- het grootste gedeelte van de informatie is niet tweetalig.

Het kleine gedeelte van de respondenten dat niet negatief oordeelde over intranet, noemde als positieve punt de recent verbeterde lay-out. Daarnaast vonden deze respondenten ook dat intranet een compleet aanbod had van informatie. Het meest positief waren de medewerkers over de portrettengalerij op intranet. Voor een aantal respondenten is dit zelfs de enige reden waarvoor zij intranet gebruiken.

Soms waren er tegenstrijdigheden te vinden in de resultaten. Een voorbeeld hiervan is dat de lay-out van intranet door sommige respondenten als positief werd beschouwd, en door anderen weer als negatief punt. Zo werd er ook negatief als zowel positief geoordeeld over de actualiteit van informatie. Deze resultaten laten zien dat niet elke medewerker negatief denkt over intranet, al hadden de negatieve beoordelingen wel de overhand.

De zoekvragen lieten zien dat de informatie op intranet moeilijk te vinden is. Alleen informatie over de colloquia was voor de meeste respondenten te vinden, de rest van de vragen werden door de meeste medewerkers fout beantwoord. Het feit dat informatie over colloquia door de helft van de respondenten te vinden is, kan verklaard worden

doordat deze pagina in de paginaviews top 10 staat volgens de statistieken (hoofdstuk 5). De andere resultaten ondersteunen de beweringen van de respondenten dat informatie op intranet slecht te vinden is door de navigatiestructuur.

7.3.3 Wensen toekomstig intranet

Medewerkers staan gematigd negatief tegenover het kunnen plaatsen van berichten of reageren op berichten op intranet. Of intranet in de toekomst interactiever mag zijn, werd neutraal ontvangen. Op de optie om kennis te kunnen delen op intranet, werd gematigd negatief geoordeeld, terwijl er eerder in de open vragen wel werd aangegeven dat men kennis wilde delen via intranet. Dit werd dan voornamelijk in de context genoemd van delen van kennis over projecten vanuit de units. Dit resultaat sluit dan weer aan bij het gegeven dat de respondenten zich niet goed geïnformeerd voelden over projecten vanuit de units.

Voor een toekomstig intranet willen de medewerkers voornamelijk een overzichtelijk platform waarop alle organisatie-informatie te vinden is en gegevens van alle medewerkers. De informatie over medewerkers mag uitgebreid worden met informatie over CV's en expertise. Daarnaast willen de medewerkers een goed werkende zoekfunctie en consistentie in de verschillende pagina's.

De medewerkers zouden ook graag zien dat er informatie op intranet komt te staan over de volgende onderwerpen:

- informatie over verschillende stafafdelingen (wie zijn ze en wat doen ze);
- regelmatig informatie over projecten vanuit de units;
- informatie over behaalde resultaten;
- actuele informatie vanuit het management;
- informatie over intranet zelf (bijvoorbeeld een handleiding of FAQ);
- platform voor uitwisseling van ideeën.

Wel werd er door een aantal respondenten de nadruk gelegd op de weinig beschikbare tijd die men heeft om op intranet te kijken. Dit komt door de druk vanuit het management om directe uren te maken. Het is dus van belang dat informatie snel te vinden kan zijn waardoor de medewerkers efficiënt kunnen werken.

7.3.4 Gebruik programma's en sociale media

De medewerkers gaven aan het meest gebruik te maken van de portrettengalerij, SAP en aanmelden bezoekers. Daarnaast gebruikte ongeveer de helft van de respondenten EMS en

SharePoint. 92.4% van de respondenten maakt gebruik van sociale media en is hier dus bekend mee. LinkedIn, Facebook en Youtube worden het meest gebruikt door de respondenten. Niet veel respondenten gebruiken deze sociale media voor hun werk, bijna de helft doet dit en dan voornamelijk via LinkedIn.

7.3.5 Verschillende doelgroepen

De medewerkers uit de stafafdelingen staan gematigd positief tegenover de stelling om informatie van intranet te halen als ze daardoor minder mail krijgen. De medewerkers uit de units denken hier significant anders over, zijn staan er namelijk gematigd negatief tegenover. Dit laat een verschil zien in houding ten opzichte van informatie halen van intranet.

Medewerkers werkzaam in de units hebben meer de behoefte om expertise te kunnen vinden over collega's dan medewerkers uit de stafafdelingen. Een logisch resultaat, aangezien de medewerkers in de units dé professionals zijn binnen ECN en aan projecten werken. Het vinden van collega's met expertise zou dan voor hen een toegevoegde waarde hebben voor het werken aan projecten.

Jonge medewerkers beschouwen het intranet minder onmisbaar als oudere medewerkers. Oudere werknemers gaven aan het intranet te missen als het er niet meer zou zijn en beschouwen intranet als onmisbaar voor hun dagelijkse werkzaamheden. Dit is bij de jonge medewerkers niet het geval.

8. Benchmarking organisaties

8.1 Methode benchmarking organisaties

8.1.1 Procedure

De organisaties zijn geselecteerd op basis van een concurrentenanalyse afkomstig uit een onderzoek van een voorgaande stagiaire. Deze stagiaire had onderzoek gedaan naar het imago van ECN en moest daarbij onderzoeken welke organisaties er als concurrerend werden gezien van ECN. Het onderzoek wordt hier niet genoemd om de privacy van de organisaties te waarborgen.

De interviews zijn afgenomen op de werkplek van de respondenten en waren één op één gesprekken. De interviews zijn opgenomen met toestemming van de respondent. Voordat het interview begon, is er nog een keer de anonimiteit van de verslaglegging benadrukt. De naam van de organisatie wordt niet genoemd en zaken die herleidbaar zijn naar de desbetreffende organisatie worden niet meegenomen in dit onderzoek. Vervolgens zijn de interviews uitgewerkt en gestuurd naar de respondent. Omdat het dus over vertrouwelijke bedrijfsinformatie gaat, hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om het verslag een keer door te nemen en eventueel informatie aan te vullen of te verwijderen. Beide interviews duurden gemiddeld een uur.

8.1.2 Vragenlijst

De vragenlijst is opgesteld aan de hand van de literatuur, de resultaten van de interviews van de medewerkers van ECN en overleg met mijn stagebegeleider. De vragenlijst is te vinden in bijlage J. De respondenten hebben van tevoren de vragenlijst ontvangen zodat zij zich eventueel voor konden bereiden op het interview.

Eerst zijn er vragen gesteld over de organisatie zelf en hoe de interne communicatie verloopt. Is het voornamelijk top-down of ook bottom-up? Vervolgens is er gevraagd naar wat voor plek intranet heeft binnen de organisatie en welke doelen intranet dient. Er is tevens geïnterviewd of er onderzoek is gedaan voordat het intranet werd ingezet en hoe de implementatiefase is verlopen als het intranet recentelijk is geïntroduceerd. Daarna zijn er vragen gesteld over het huidige intranet en wat voor mogelijkheden intranet de

medewerkers kan bieden. Vervolgens is er gevraagd naar de tevredenheid vanuit het oogpunt van de zender (Communicatie) en de ontvangers (medewerkers).

8.1.3 Proefpersonen

De respondenten waren beiden (gedeeltelijk) verantwoordelijk voor de content van het intranet binnen hun organisatie. Eén respondent deed dit werk voor anderhalf jaar. De andere respondent deed het werk voor 3.5 jaar. Eén respondent heeft meer een adviserende rol binnen de organisatie en de andere respondent meer een uitvoerende rol. Beide respondenten waren vrouwen en waren werkzaam in een communicatieteam groter dan 10 medewerkers.

8.1.4 Rapportage

De volledige uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage K. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste punten besproken. Er is niet gewerkt met citaten in de verslaglegging om de privacy van de proefpersonen en de organisaties te waarborgen.

8.2 Resultaten benchmarking organisatie 1

De organisatie telt ongeveer 6000 medewerkers en heeft verscheidene doelgroepen. De communicatie verloopt net zoals bij ECN; in het Nederlands en in het Engels. De communicatie verloopt grotendeels top-down en er wordt geprobeerd zoveel mogelijk bottom-up te communiceren. De communicatiecultuur wordt door de respondent beschreven als vrij formeel en wat gesloten.

Het intranet wordt in deze organisatie ingezet met als doel te informeren. Dit gebeurt aan de hand van nieuwsberichten. Het communicatieteam probeert ook af en toe leuke en minder serieuze dingen op intranet te zetten. De respondent geeft aan dat het belangrijk is hierin een balans te vinden.

Het intranet dat wordt ingezet binnen deze organisatie, is gemaakt op SharePoint en wordt al 7 jaar ingezet. Intranet opent standaard bij het opstarten van de computer. De organisatie biedt intranet aan in het Nederlands en Engels. Medewerkers kunnen zelf de taal instellen. Omdat het een grote organisatie betreft, is de homepage van intranet een overkoepelende pagina. Vanuit deze pagina kunnen medewerkers door naar 'deelintranetten'. Elke onderzoeksunit heeft zijn eigen deelintranet en kan hierop de berichten plaatsen die alleen voor de eigen unit van belang zijn. Op de overkoepelende pagina staan de algemene nieuwsberichten, mededelingen en een evenementenkalender. Ook staat hier alle algemene informatie over de organisatie. Intranet wordt niet gebruikt voor documentenbeheer.

De nieuwsberichten en mededelingen worden geplaatst door Communicatie. Er bestaat hierbij een maximum van drie per dag. De onderzoeksunits en afdelingen houden zelf hun eigen pagina's bij. Dit gebeurt vanuit Corporate, medewerkers hebben dus geen toegang om zelf dingen te plaatsen.

De respondent denkt dat er wel een behoefte is aan een interactiever intranet zoals het personaliseren van de startpagina. Een tijd geleden is er in deze organisatie Yammer geprobeerd in te zetten, zonder succes. Sinds kort probeert Communicatie het gebruik van Yammer weer nieuw leven in te blazen door er berichten op te zetten die nergens anders online staan en de mogelijkheden van Yammer te herhalen tegenover de medewerkers.

De respondent vindt dat de mogelijkheid van interactie tegenwoordig een vereiste is om een goed werkend intranet op te zetten. Dat komt omdat het van deze tijd is en mensen

privé ook sociale platforms gebruiken. Daarnaast biedt het ook veel mogelijkheden voor bottom-up communicatie. Voor het inzetten van een interactief platform is het belangrijk dat het management het interactieve intranet steunt. Het huidige intranet biedt geen interactiemogelijkheden en mede daarom denkt de respondent dat de medewerkers er niet tevreden over zijn.

Om intranet tot een succes te maken, moeten de medewerkers het intranet nodig hebben voor hun dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast vindt de respondent het van belang dat een verandering van het intranet gelijk loopt met verandering van het gedrag van de medewerkers. Het is hiervoor nodig om veel in gesprek te gaan met de medewerkers en te evalueren.

De respondent geeft aan dat er veel binnen de organisatie gezegd wordt dat intranet niet gelezen wordt. Waar dit aan ligt, is onduidelijk. Aan de ene kant zien de medewerkers intranet als belangrijk kanaal om iets intern te communiceren en aan de andere kant wordt het niet zo erkend. Het is paradoxaal dat medewerkers beweren dat intranet niet gelezen wordt, maar wel vinden dat informatie als eerste op intranet geplaatst moet worden.

8.3 Resultaten interview organisatie 2

De organisatie werkt vanuit verschillende onderzoeksgebieden en doet projecten in het binnen- en buitenland. De communicatie verloopt hoofdzakelijk in het Nederlands, maar belangrijke berichten worden ook in het Engels gecommuniceerd. Op de afdeling Communicatie werken ongeveer 35 mensen. Communicatie bewaakt de top-down communicatie en moedigt bottom-up communicatie aan.

Het communicatieteam heeft als doel kanalen voor communicatie te faciliteren en de medewerkers meer zelfredzaam maken. Dit gebeurt o.a. door het inzetten van een zelfservicepagina op intranet. Dit is een platform dat aangeboden wordt op intranet waarbij de werkprocessen stap voor stap worden besproken.

Het huidige intranet is gemaakt op SharePoint en start automatisch op bij het opstarten van de computer. Het doel van intranet is informeren, medewerkers betrekken bij de organisatie en een kader bieden voor het dagelijkse werk. Communicatie vindt het belangrijk dat medewerkers inhoudelijke kennis kunnen delen op intranet om op deze manier elkaar te kunnen inspireren en creativiteit te stimuleren. Documentenbeheer wordt niet op intranet zelf aangeboden maar op een ander platform waar de medewerkers via intranet kunnen komen.

Het intranet biedt een mogelijkheid voor interactie; het is voor elke medewerker mogelijk om berichten te plaatsen. Medewerkers kunnen zelf aangeven of ze het bericht op de startpagina willen laten verschijnen en op afdelings- of projectpagina's. Doordat elke medewerker een bericht kan plaatsen, is er soms een teveel aan berichten. Communicatie zou daarom graag zien dat het mogelijk wordt om de startpagina te personaliseren; medewerkers kunnen aangeven over welke onderwerpen zij nieuws willen ontvangen. Dit verhoogt het gebruikersgemak en de relevantie van de berichten.

Het doel van intranet is echter ook om medewerkers met elkaar te verbinden. Als een werknemer aangeeft dat hij geen nieuws meer wil zien van andere afdelingen, haal je juist de verbindingsfactor uit het intranet. Dit is een heikel punt. Aan de ene kant probeert de afdeling Communicatie tegemoet te komen aan de wensen van de gebruiker, aan de andere kant moet het doel van intranet wel nagestreefd worden.

Intranet heeft een belangrijke plek in de organisatie als het gaat om organisatiebrede onderwerpen. De vaste informatie over algemene zaken wordt op intranet aangeboden,

maar ook persoonlijke informatie zoals loonstrookjes. Of intranet ook echt als belangrijkste intern communicatiekanaal wordt gezien, weet de respondent niet. Er wordt namelijk ook veel gebruik gemaakt van persoonlijk contact en whatsapp.

De respondent denkt niet dat alle medewerkers tevreden zijn over het huidige intranet. Het is volgens de respondent een bijna onmogelijk doel om alle werknemers tevreden te houden. De respondent ziet veel ruimte voor verbetering bij het huidige intranet en wil graag de optie van personaliseren toevoegen.

Het huidige intranet biedt ook al de mogelijkheid tot interactie en deze functie wordt lang niet door iedereen actief gebruikt. Dit is ook afhankelijk van de communicatiecultuur binnen een bepaalde afdeling of locatie, zegt de respondent. Zo zijn er mensen die altijd reageren en veel mensen die alleen maar kijken. Dat zie je ook terug aan het gedrag van mensen op sociale media zoals Facebook.

8.4 Conclusie benchmarking organisaties

Aan de hand van de resultaten kan antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag:
Hoe wordt intranet ingezet in benchmarking organisaties?

Intranet moet volgens de respondenten als doel hebben om de werknemers te informeren en met elkaar te verbinden. Het informeren gebeurt voornamelijk top-down en beide intranetten in de organisaties hebben een plek op de startpagina voor nieuwsberichten. In beide organisaties worden de nieuwsberichten opgedeeld in 'need to know' berichten; berichten die voor de gehele organisatie van belang zijn, en berichten die alleen voor een bepaalde afdeling van belang zijn. Daarnaast hebben de organisaties een ruimte op het intranet die is ingericht voor een bepaalde afdeling. Hier bestaat de mogelijkheid om het afdelingsnieuws te plaatsen zonder dat de hele organisatie dat automatisch ziet. Het intranet wordt in beide organisaties automatisch opgestart.

Bij beide organisaties wordt intranet gebruikt op basis van SharePoint. Bij één organisatie is interactie via het intranet mogelijk en kunnen de medewerkers zelf berichten plaatsen en reacties geven. Deze functie wordt niet door iedereen actief gebruikt. De respondent geeft aan dat dit een reflectie is van het gebruik van sociale media privé; daar plaatst ook lang niet iedereen berichten maar zijn de meeste mensen 'meekijkers'.

Bij beide organisaties neemt intranet wel een belangrijke plaats in. Toch komt uit beide interviews naar voren dat de respondenten niet tevreden zijn over het huidige intranet. Zo bestaan er bij de twee organisaties plannen om het intranet aan te passen. Beide respondenten willen toe naar een intranet wat door de medewerkers zelf wordt bijgehouden. Het kost namelijk veel voor Communicatie om het allemaal zelf bij te houden.

De respondenten gaven aan dat een succesvol intranet een goede implementatiefase moet kennen en moet bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het is onmogelijk om alle medewerkers tevreden te houden. Dit blijkt wel uit het feit dat beide respondenten aangeven zelf niet tevreden te zijn over intranet en zij dachten dat de medewerkers dit ook niet waren. Intranet is ook dynamisch en dient mee te gaan met de tijd, maar de ontwikkeling van intranet moet wel gelijktijdig gaan met de ontwikkeling van het gedrag van de medewerkers.

9. Conclusie

In de voorgaande stukken is er per hoofdstuk antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: hoe wordt het huidige intranet ervaren door verschillende doelgroepen en aan welke eisen moet het gewenste interne communicatieplatform voldoen?

Uit zowel het voorverkennd onderzoek als uit de enquête blijkt dat de medewerkers voornamelijk negatief oordelen over het huidige intranet en het dus ook negatief ervaren. Medewerkers klagen over verschillende functies van het intranet zoals de zoekfunctie, de verouderde informatie, slechte navigatie met onvindbare informatie tot gevolg, gebrek aan consistentie en geen relevante informatie die hierdoor ook niet interessant is.

Veel genoemde negatieve punten lijken te herleiden naar het punt dat er geen goede navigatiestructuur is. Ten gevolge daarvan is informatie onvindbaar. In combinatie met de punten dat er zoveel informatie wordt aangeboden en de niet werkende zoekfunctie, is het intranet niet als gebruikersvriendelijk te bestempelen en beschouwen de medewerkers het niet als een platform waar snel en efficiënt op te werken is.

Medewerkers gaven aan het intranet voornamelijk te gebruiken voor de portrettengalerij, nieuwsberichten en HR gerelateerde zaken. Dit resultaat komt overeen met de resultaten in de statistiekensectie. Al kwam in de statistieken duidelijk naar voren dat HRpagina's erg goed gelezen werden, dit werd niet zo duidelijk genoemd door de respondenten zelf.

Ondanks dat respondenten negatief oordelen over intranet, geven ze aan het intranet wel veel te gebruiken. Dit komt ook overeen met de resultaten van de statistieken. Bijna alle respondenten gebruiken het intranet wekelijks en een grote meerderheid dagelijks. Intranet wordt dus frequent gebruikt als intern communicatiekanaal.

Er zijn een paar kleine verschillen gevonden tussen de verschillende doelgroepen stafafdelingen of units en jonge of oude medewerkers. Dit is een aanwijzing dat er verscheidene groepen binnen ECN te identificeren zijn.

Medewerkers gaven aan informatie te willen lezen over strategiezaken en projecten vanuit de units. Dit soort informatie staat niet op intranet, althans, informatie over strategiezaken is niet actueel en kan daardoor niet worden beschouwd als informatie die de

werknemers graag zouden willen lezen. Opmerkelijk is dat besluiten van de directie wel op intranet gevonden kunnen worden, maar de medewerkers zijn zich dus niet bewust van de mogelijkheden van het intranet.

Medewerkers willen het liefste een intern communicatieplatform dat eenvoudig werkt en waar de dagelijkse werkzaamheden efficiënt kunnen worden uitgevoerd. Extra informatie over collega's werd het meest genoemd als verbeterpunt samen met een verbeterde navigatiestructuur en het up-to-date houden van intranet.

Uit de interviews met de benchmarking organisaties kwam naar voren dat het van belang is dat een intranet de organisatiedoelen ondersteunt. Dit gebeurt nu niet. ECN wil zichzelf bijvoorbeeld profileren als 'internationale topspeler'. Het intranet wordt echter hoofdzakelijk in het Nederlands aangeboden en hier waren de buitenlandse medewerkers niet tevreden over. Het gewenste communicatieplatform moet dus ook de kernwaarden van de organisatie in zich meedragen.

10. Discussie

Voor het selecteren van proefpersonen voor het verkennend vooronderzoek is de sneeuwbal methode gebruikt. Deze methode kent ook zijn beperkingen. De kans bestaat dat er in het verkennend vooronderzoek alleen maar respondenten uit dezelfde doelgroep zijn ondervraagd (Cohen & Arieli, 2009; Noy, 2008). Dit is echter een risico dat de onderzoeker loopt als hij niet bekend is met de doelgroep. Er is geprobeerd het risico te verlagen door respondenten te zoeken uit verschillende lagen van de organisatie en verschillende afdelingen en units.

De resultaten van het verkennend vooronderzoek hebben gediend als input voor de vragenlijst van de enquête. In principe stellen Guest et al. (2006) dat 12 interviews genoeg moet zijn om een goede representatie van de mening van de doelgroep te krijgen. Echter, de methode betrof een semigestructureerde manier van interviewen en er is ruimte geweest voor elke respondent om andere onderwerpen aan bod te brengen. Aan de hand hiervan kon er weer doorgevraagd worden in het volgende interview. Hierdoor zijn het niet precies 12 dezelfde interviews geweest en heeft de laatste respondent een ietwat andere vragenlijst gehad dan de eerste respondent die is geïnterviewd. De resultaten van het verkennend vooronderzoek moeten daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Bij kwalitatief onderzoek is vaak sprake van sociale wenselijkheid (Hak, 2004). Het is hierdoor moeilijk te zeggen of de respondenten in de interviews ook daadwerkelijk handelen zoals ze hebben aangegeven. De ecologische validiteit van het onderzoek kan hiermee worden bedreigd (Hak, 2004). Er is hier wel op ingespeeld door de resultaten van de interviews en enquête ook af te zetten tegenover de statistieken van intranet. Echter, doordat de statistieken geen unieke views laten zien, is het niet geheel te vergelijken. Uit de enquête en statistieken kwamen wel hoofdzakelijk dezelfde lijnen tevoorschijn als werd aangegeven in de interviews. Het lijkt erop dat de respondenten zich niet gedwongen voelden om sociaal wenselijk te antwoorden. Echter, dit is natuurlijk niet met zekerheid te zeggen.

Uiteindelijk hebben 79 respondenten de enquête compleet ingevuld. Dit is 16.25% van het totaal aantal medewerkers dat bij ECN werkzaam is. Dit aantal is eigenlijk niet genoeg om te kunnen spreken over wat 'de' medewerkers van ECN willen. De resultaten moeten daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

De respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek, hebben zichzelf geselecteerd. Hierdoor is er sprake van zelfselectie bias (Wright, 2005). Medewerkers konden zelf bepalen of ze de enquête invulden of niet. Dit kan een vertekend beeld opleveren van de doelgroep. Doordat sommige medewerkers wel reageren en anderen niet, leidt dit tot een systematische bias. Er moet dus voorzichtig worden omgegaan met de resultaten en deze kunnen dus niet zonder opmerkingen gegeneraliseerd worden naar alle medewerkers van ECN.

De mogelijkheid bestaat dat nu juist de medewerkers hebben gereageerd die iets te klagen hadden over intranet. Leeper (2014) geeft aan dat de neiging om een enquête in te vullen groter is voor individuen met een sterke mening dan voor individuen die er geen sterke mening op na houden. Leeper (2014) geeft aan dat de non-respons ook kan betekenen dat deze respondenten geen duidelijke of sterke mening hebben over intranet. Dit betekent twee dingen voor de resultaten voor dit onderzoek. Enerzijds kunnen de resultaten een gekleurd beeld schetsen en anderzijds laat de non-respons zien dat er veel medewerkers zijn die geen sterke mening hebben over het intranet. Echter, dit is volgens Leeper (2014) niet met zekerheid te zeggen.

Uit de resultaten in het verkennend vooronderzoek kwam naar voren dat verschillende werknemers het gevoel hebben dat er veel subgroepen bestaan binnen ECN. Het feit dat er een verschil in mening is tussen de verschillende doelgroepen stafafdelingen of units en jonge of oude medewerkers, ondersteunt de resultaten van Bartels et al. (2007). Bartels et al. (2007) beweren dat er verschillende doelgroepen zijn binnen een organisatie. Het zou interessant zijn om te onderzoeken welke doelgroepen ECN nog meer kent omdat er in dit onderzoek maar is ingegaan op twee mogelijk verschillende doelgroepen.

Uit de resultaten van de enquête bleek dat medewerkers uit de stafafdelingen positiever staan tegenover het halen van informatie dan medewerkers uit de unit en dat medewerkers uit de units meer de behoefte hebben om expertises van collega's te kunnen vinden dan medewerkers uit de stafafdelingen. Deze resultaten kunnen waarschijnlijk verklaard worden door het feit dat er professionals en technische onderzoekers in de units werken. Deze doelgroep is anders dan andere doelgroepen, zo werd ook door allebei de respondenten uit de benchmarking organisaties aangegeven. Er is echter weinig literatuur over dit onderwerp te vinden. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om te

onderzoeken of professionals of (technische) onderzoekers daadwerkelijk andere wensen hebben op het gebied van interne communicatie.

Communicatie heeft als doel om met het inzetten van het toekomstige intranet de hoeveelheid e-mails te beperken. In het voorverkennd onderzoek werd inderdaad gesproken over een e-mailvervuiling. Echter, in de resultaten van de enquête kwam niet naar voren dat de respondenten last hebben van een grote hoeveelheid aan e-mails. Dit is misschien te verklaren doordat er op vrijwel elke stelling neutraal gereageerd werd. Zo werd er ook neutraal gereageerd over de tevredenheid van informatie ontvangen, maar in de toelichting was meer dan 90% van de opmerkingen negatief. Dat respondenten dus neutraal geoordeeld hebben over een stelling, impliceert dus niet dat dit ook hun daadwerkelijke mening in de juiste mate reflecteert.

Deze neutrale beoordeling viel ook op bij andere vragen. Medewerkers oordelen niet heel negatief middels een stelling waarbij ze hun mening moeten aangeven op een 5-punts Likertschaal, maar wel wanneer er middels een open vraag om toelichting wordt gevraagd. Zo zijn er veel opmerkingen gemaakt over de verouderde informatie op intranet, maar wanneer er naar de actualiteit van de informatie wordt gevraagd middels een stelling, wordt deze niet eens heel negatief beoordeeld. Terwijl eigenlijk verwacht zou worden dat er na zoveel negatief commentaar er toch ook heel negatief geoordeeld zou moeten worden middels een stelling. De reden voor het neutrale midden kan ook liggen in het feit dat respondenten geen cognitieve moeite wilden steken in de vraag of niet gauw voor een uiterste antwoordoptie kiezen (Sturgis et al., 2014).

Medewerkers hebben zowel in het verkennend vooronderzoek als in de enquête aangegeven dat ze vinden niet goed geïnformeerd te worden over andere stafafdelingen en units binnen de organisatie en over strategiezaken. Er werd aangegeven dat dit een gebrek aan betrokkenheid creëert. Deze resultaten komen overeen met de beweringen van Stoter (1997, p.32) en Welch (2012). Interne communicatie draagt binnen ECN niet bij aan positieve interne relaties, omdat er geen goede interne communicatie is.

Reijnders (2006, pp.124-125) geeft aan dat interne communicatie een bindfunctie moet vervullen. De medewerkers hebben niet het gevoel van één organisatie, maar beschouwen de organisatie als aparte eilandjes waarop iedereen met zijn eigen ding bezig is. Dit is zonde, want binnen de kernwaarden van ECN past juist het delen van kennis. Dit kan echter niet behaald worden als men niet weet waar de andere afdelingen mee bezig zijn.

Welch (2012) noemt als ander doel van interne communicatie het bewustzijn promoten van de dynamische omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Uit de resultaten van de enquête en voorverkennd onderzoek komt naar voren dat dit niet gebeurt. Dit is jammer, want een doelstelling van ECN is juist om een meer commerciële houding te krijgen daarvoor is het noodzakelijk om te weten wat er op de markt gebeurt. Uit de resultaten komt niet naar voren waarom dit niet gebeurt. Waarschijnlijk omdat het huidige intranet er geen ruimte voor biedt, maar dit is een interpretatie van de onderzoeker.

Volgens Stoter (1997, p.139) is de informatievoorziening erg belangrijk binnen een organisatie. Informatie is echter pas communicatie als er wat mee gebeurt, dus het vele mailen binnen ECN draagt niet per se bij aan een goede informatievoorziening. Medewerkers zijn niet tevreden over de informatiestromen binnen de organisatie, zo blijkt uit de enquête. Doordat alle informatie top-down verloopt en het via meerdere lagen moet, zijn de onderste lagen vaak niet geïnformeerd, zo blijkt uit het voorverkennd onderzoek. Er moet hier wel bij worden vermeld dat intranet alleen geen oplossing kan bieden voor deze punten. Intranet kan een steentje bijdragen, maar deze problemen kunnen zeker niet allemaal opgelost worden door het inzetten van een verbeterd of nieuw intranet (Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014).

11. Adviezen

Uit de enquête kwam heel duidelijk naar voren dat het intranet negatief ervaren werd door de medewerkers. Ondanks dat medewerkers zich zo negatief uitten over intranet, uit de enquête en de statistieken werd ook duidelijk dat het intranet door bijna elke medewerker op dagelijkse basis gebruikt wordt en medewerkers er informatie vandaan halen. Hiermee wordt de noodzaak voor een intern communicatieplatform aangetoond. Het advies aan Communicatie is om een intern communicatieplatform te ontwikkelen dat voldoet aan de doelstellingen van de organisatie en Communicatie. Daarbij moet het tegemoet komen aan de wensen van de medewerkers. Hierbij is het van belang dat er niet gekeken wordt naar een 'nieuw of verbeterd intranet', maar naar de mogelijkheden van een intern communicatieplatform van deze tijd. Hieronder wordt besproken hoe een intern communicatieplatform het beste ontwikkeld kan worden, hoe het platform ingezet kan worden en vervolgens worden er tips gegeven wat betreft de inhoud en inrichting.

11.1 Wees bewust van een gedragsverandering

Welch (2012) geeft aan dat de juiste manier van communiceren past bij wat de medewerkers geschikt achten en acceptabel vinden. In figuur 1 staan de attributen van interne communicatie uit Welch (2012) weergegeven. Het communicatieteam wil uiteindelijk graag toe naar een 'pull' strategie van informatie verspreiden, helemaal rechts op de lijn. Dat betekent dat medewerkers informatie moeten halen. In de huidige situatie zit ECN helemaal links op de lijn. Dit vraagt dus wel een omschakeling van de medewerkers; waar iedereen nu helemaal gewend is aan informatie ontvangen, moeten zij ineens actief op zoek gaan naar informatie.

Deze omschakeling vraagt een verandering van het gedrag en moet niet lichtvaardig worden opgevat (Hall, 2001; Hoeken et al., 2009). Het advies is dan ook om de medewerkers niet zomaar informatie te laten 'halen', maar om ze eerst nog te begeleiden. Dit kan het beste worden aangepakt via de determinanten van Fishbein en Yzer (2003). De medewerkers moeten inzien dat dit voordelig is voor hen, ze moeten voelen dat ze in staat zijn om overweg te kunnen met het nieuwe intranet en ze moeten het willen. Uit de resultaten van de enquête kwam al naar voren dat medewerkers gematigd positief staan

tegenover het halen van informatie op intranet. Medewerkers staan er dus niet negatief tegenover.

De invoering van een intern communicatieplatform moet (idealiter) gelijk lopen met het gedrag van de werknemers, dit kwam naar voren in een interview met een benchmarking organisatie (zie paragraaf 8.2). Het platform moet simpel en laagdrempelig zijn, zodat de stap voor de werknemers niet te groot wordt gemaakt. Dit kan gebeuren door in een vroeg stadium al verschillende partijen bij de ontwikkeling te betrekken. Onder verschillende partijen wordt verstaan: mensen uit allerlei lagen van de organisatie, critici, voorstanders en vooral het management. Zorg dat je tijdens de ontwikkeling van een intern communicatieplatform ook een groep 'kartrekkers' hebt. Deze mensen helpen het platform te implementeren in een later stadium. Zij kunnen tevens als testgroep dienen. Het mooiste zou zijn als hier ook wat critici bij betrokken worden. Uiteindelijk gaat toch iedereen ermee werken!

11.2 Intranet is van de hele organisatie

Zoals eerder in het theoretisch kader al is aangegeven door Stoter (1997), behoort communicatie niet alleen toe tot de afdeling Communicatie; de hele organisatie doet het. Daarom is het een logische stap dat iedereen begint met informatie delen over de eigen afdeling en unit. Het advies is om elke afdeling en unit verantwoordelijk te laten zijn voor de eigen pagina's en deze ook zelf bij te houden. Hiervoor zijn richtlijnen nodig in de vorm van templates om de pagina's zo consistent mogelijk te houden. Door iedere medewerker een stuk verantwoordelijkheid te geven over de eigen pagina's, wordt draagvlak gecreëerd voor het interne communicatieplatform. Tevens zit Communicatie er dan niet meer tussen als tussenstap. Dit is voor de zender en ontvanger van communicatie veel efficiënter werken.

Doordat iedereen verantwoordelijk is voor de eigen informatie, kan ook informatie over projecten door de onderzoekers zelf op het platform worden gezet. Dit hoeft niet veel informatie te zijn, het kan al via een paar zinnen. Laat bij elk bericht ook zien wie het geplaatst heeft en wanneer. Als er vragen of opmerkingen zijn, dan weet men wie ze kunnen aanspreken.

11.3 Erken de doelgroepen

Uit de resultaten van de enquête bleek dat er toch wel meningsverschillen bestaan tussen enerzijds jonge en oude medewerkers en anderzijds medewerkers uit de stafafdelingen en

uit de units. Dit is een aanwijzing dat ECN te maken heeft met meerdere doelgroepen. Het is belangrijk dit in gedachten te houden bij de implementatiefase. Zo zijn er bijvoorbeeld medewerkers die er al heel lang werken en ook niet met de computer zijn opgegroeid. Deze mensen zullen anders over een intern communicatieplatform denken dan de jonge medewerkers die zijn opgegroeid met sociale media. Biedt de oude medewerkers de kans om zich te kunnen verdiepen in de mogelijkheden van een intern communicatieplatform. Het is belangrijk dat iedereen het gevoel heeft dat daar tijd voor is om weerstand te voorkomen. Geef bijvoorbeeld klassikaal een virtuele toer. Ook is het belangrijk om contactpersonen aan te wijzen als er vragen komen vanuit de organisatie. Het interne communicatieplatform kan hier ook zelf al antwoord op geven door een pagina met Frequently Asked Questions (FAQ). Ook voor nieuwe medewerkers zou dit handig zijn.

ECN heeft ook te maken met de doelgroep Nederlandstaligen en Engelstaligen. Het is belangrijk om vooral de laatstgenoemde groep voldoende erkenning te geven, ook al is deze groep in de minderheid. Betrek de Engelstaligen dus ook bij het ontwikkelen van een intern communicatieplatform.

11.4 Interactiemogelijkheden

Uit de resultaten van de enquête kwam niet heel duidelijk naar voren dat medewerkers zitten te wachten op een interactief sociaal medium zoals Facebook. Het advies is om een sociaal medium zoals Facebook niet in te zetten in een organisatie als ECN. De voornaamste doelgroep is onderzoekers en professionals en deze medewerkers gaven aan er geen tijd voor te hebben. Zij vinden het belangrijk dat ze de juiste informatie snel en efficiënt kunnen vinden op intranet. Laat dit voor nu de belangrijkste doelstelling zijn. Een sociaal medium als Facebook wordt ook lang niet door elke medewerker gebruikt, zo bleek uit de resultaten van de enquête. De cognitieve kosten voor een verandering van het huidige intranet naar een sociaal intranet kan dan een te grote stap zijn. Het is beter om dit nu nog niet aan te bieden, misschien dat in de toekomst de tijd er wel rijp voor is.

Wel kunnen er interactiemogelijkheden op het interne communicatieplatform worden aangeboden in de zin van berichten plaatsen, reacties geven en vragen stellen. Dit sluit aan bij de doelstelling van Communicatie dat niet standaard meer alle berichten wil plaatsen.

Interactiemogelijkheden zoals het plaatsen van berichten en reacties, moeten langzaam worden geïntroduceerd. Uit de resultaten kwam naar voren dat men neutraal staat tegenover het plaatsen van berichten op intranet en dat medewerkers meer informatie willen over projecten en andere afdelingen. Dit kan worden opgelost door medewerkers zelf berichten te laten plaatsen en zo de andere medewerkers op de hoogte te stellen van hetgeen ze aan het doen zijn. Hier moeten echter wel duidelijke richtlijnen voor komen en er moet regelmatig gecontroleerd worden wat er geschreven wordt door de medewerkers. De controletaak hoeft niet per se te liggen bij Communicatie, de sociale controle is ook een sterk middel. Doordat medewerkers kunnen zien wie het geschreven heeft en kunnen reageren op berichten, kunnen berichten met rare of foute inhoud door de medewerkers zelf worden verwijderd.

11.5 Alle informatie op één ontsluitend platform

In de huidige situatie staat alle informatie verspreid over meerdere plekken. Zo staan er documenten en informatie op intranet, SharePoint, EMS en verspreid door de mailbox. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers dit niet efficiënt vinden werken. Het is veel zoeken naar informatie en dit is zonde van de tijd. Door de concurrerende platformen weg te halen houd je én duidelijkheid over plek van informatie, én is het een voorwaarde voor gebruik van een intern communicatieplatform. Zorg ervoor dat dit ene platform voor documentenbeheer te vinden is op het interne communicatieplatform via bijvoorbeeld een knop of link. Het communicatieplatform dient dan als een ontsluitend platform waaronder andere applicaties te vinden zijn zoals documentenbeheer en de portrettengalerij. Hiervoor wordt het voor de medewerkers handig en noodzakelijk om naar het interne communicatieplatform te gaan. Want op welk communicatieplatform kan je anders kijken waar je alles hebt staan voor je dagelijkse werkzaamheden?

11.6 Het interne communicatieplatform is geen oplossing voor alle problemen

Ondanks dat een communicatieplatform misschien veel van de negatief beoordeelde punten van intranet kan wegnemen, zoals een slechte zoekfunctie en navigatiestructuur, een intern communicatieplatform alleen kan bijvoorbeeld geen oplossing bieden voor slechte communicatie vanuit het management. De oorzaak van het probleem zit dan niet in het huidige intranet, maar in het management. Een communicatieplatform kan deze

communicatie faciliteren, maar niet direct verbeteren. Dit geldt ook voor het onderling slecht communiceren van de units. Dit wordt natuurlijk niet alleen opgelost door het inzetten van een nieuw communicatieplatform. Het laat zien dat er een dieper onderliggend probleem is dat moet worden aangepakt. Een intern communicatieplatform kan hier weliswaar bij helpen, maar het zal niet het gehele probleem gaan oplossen.

11.7 Een intern communicatieplatform reflecteert de organisatiedoelstellingen

De kernwaarden van ECN zoals beschreven in hoofdstuk 4, zouden meegenomen moeten worden in de doelstellingen van een intern communicatieplatform. Een voorbeeld zou zijn: ECN heeft als kernwaarde innovativiteit, dan moet een intern platform hierop aansluiten en de medewerkers de mogelijkheid bieden om hun creativiteit en innovatie te delen binnen de organisatie. Innovativiteit wordt gecreëerd door medewerkers en met elkaar kunnen collega's weer op nieuwe ideeën komen.

Daarnaast is het de doelstelling van ECN om te commercialiseren. Een intern communicatieplatform zou hier aan kunnen bijdragen door de medewerkers bewust te maken van wat er extern gebeurt en speelt. Hier zou op ingespeeld kunnen worden door bijvoorbeeld te laten zien wat er in de kranten en bladen over ECN geschreven wordt, zodat de medewerkers daarop in kunnen spelen. Uit de benchmarking interviews kwam naar voren dat dit ook gedaan wordt in een andere organisatie en dat dit goed bevalt. Het creëert een gevoel van bewustzijn van reflectie naar de buitenwereld voor de medewerkers.

Uit de literatuur (Sisko Maarit Lipiäinen, 2014) en uit de interviews met de externen blijkt ook dat een intranet als voornaamste doel heeft om te informeren. Een intern communicatieplatform moet aan de medewerkers nieuws en relevante informatie tonen zodat zij a) op de hoogte worden gehouden en b) ernaar kunnen handelen. Tevens kwam uit de interviews naar voren dat de medewerkers meer zouden willen weten over strategiezaken en dan voornamelijk wat de strategie voor implicaties heeft voor de dagelijkse werkzaamheden. Door in het interne communicatieplatform de organisatiedoelstellingen te verwerken, is het ook eenvoudiger om de medewerkers op de hoogte te stellen van strategiezaken. Bijvoorbeeld; ECN wil een commerciëlere uitstraling krijgen. Laat dit op het platform terugkomen door er informatie over te geven en bijvoorbeeld tips over hoe dit te doen.

Inhoudelijke features die hieraan zouden bijdragen zijn:

- Kernwaarde ondernemerschap: ECN in de media. Hoe verschijnt ECN in de media?
- Kernwaarde resultaatgerichtheid: Resultaten van ECN. Wat presteert ECN?
- Kernwaarde integriteit: Publicatiedatabase. En laat hierbij de medewerkers iets over hun publicatie vertellen in een paar zinnen.
- Kernwaarde innovativiteit: Ideeën- of projectenplatform. Platform voor projecten die lopend zijn vanuit units en stafafdelingen. Laat de medewerkers die meewerken aan het project hier iets over vertellen. Laat aan je collega's zien waar je mee bezig bent. Misschien heeft iemand ideeën, tips of een leuke reactie.

11.8 Het interne communicatieplatform start automatisch op

Zoals beschreven is in 11.1, wil Communicatie meer toe naar een 'pull' strategie van informatie verspreiden. Medewerkers moeten dus zelf informatie gaan halen van een intern communicatieplatform. Om deze stap voor de medewerkers kleiner te maken, is het handig dat intranet automatisch opstart bij het aanzetten van de computer. Via deze manier wordt de informatie toch nog een beetje gebracht, maar verschijnt het niet meer in de mailbox. Hierbij wordt dus ingespeeld op een ander doel van de afdeling Communicatie, namelijk het verminderen van de hoeveelheid e-mails. De medewerkers zien dan sowieso één keer per dag de startpagina van intranet en kunnen op deze manier ook op de hoogte blijven van het nieuws mits deze berichten op de startpagina worden geplaatst, zie ook 11.9.

Uit de statistieken bleek dat de helft van de respondenten niet binnenkomt op de startpagina van intranet. Veel medewerkers gebruiken dus ook linkjes die rechtstreeks naar informatie op intranet linken waardoor ze niet op de homepage hoeven te kijken. Door intranet automatisch te laten opstarten, kunnen de medewerkers niet om de startpagina heen.

11.9 De inrichting van de startpagina

Als Communicatie de 'pull' strategie van informatie verspreiden gaat inzetten, dan is het van belang dat de medewerkers de informatie op een simpele en laagdrempelige wijze kunnen halen. Door een intern communicatieplatform automatisch op te laten starten zoals is aangegeven in 11.8, is de startpagina van groot belang te meer elke medewerker deze voorbij ziet komen. Daarom is aangeraden dat de startpagina de volgende elementen bevat:

- Actueel nieuws. Maak onderscheid tussen nieuwsberichten die voor iedereen van belang zijn en nieuwsberichten die alleen voor een unit of afdeling van belang zijn. Op die manier krijgt niet elke medewerker een teveel aan informatie.
- Maak het voor de medewerkers ook mogelijk om te kiezen welke informatie ze willen zien. Als een medewerker betrokken is bij project X of daar interesse voor heeft, dan wil hij daar informatie over. Maar als er geen interesse meer bestaat voor dat onderwerp, kan hij zelf bepalen daar geen informatie meer over te willen ontvangen. Dit heet personalisatie van de startpagina en kan ingezet worden om relevante informatie aan te bieden.
- De belangrijke informatie wordt in twee talen aangeboden.
- Informatie over stafgroepen. Uit de resultaten van de enquête bleek dat hier veel naar gezocht wordt.
- Een kalender met evenementen voor heel ECN, zodat medewerkers in één oogopslag kunnen zien wat er speelt in de organisatie als geheel.
- ECN in de media, laat zien hoe ECN in de buitenwereld verschijnt. Zo wordt er bewustzijn gecreëerd van de wereld buiten ECN en hoe ECN extern wordt gezien.
- Besluiten en verslagen van de directie.
- Zoekbalk.

11.10 Een platform voor dagelijkse werkzaamheden; inhoudelijke tips

Volgens Hall (2001) zullen medewerkers het intranet alleen gaan gebruiken als het voor hen relevant is. Dus staat de informatie erop die de medewerkers nodig hebben voor hun dagelijkse werkzaamheden? Een ontsluitend communicatieplatform voor de dagelijkse werkzaamheden moet aan de volgende inhoudelijke voorwaarden voldoen:

- Een duidelijke structuur. De informatie moet vindbaar zijn.
- Alle informatie is actueel. Er is de mogelijkheid om te zien wanneer de informatie voor het laatst is bijgewerkt en door wie. Als er vragen of opmerkingen over de informatie zijn, dan weten medewerkers ook meteen bij wie ze terecht kunnen, zie ook 11.4.
- Er moet een goede zoekfunctie komen op intranet. Niet alleen het doorzoeken van nieuwsberichten, maar ook documenten en inhoud. Daarnaast moeten de resultaten van de zoekfunctie geordend worden op relevantie en meest actuele datum.

- Alle pagina's hebben dezelfde lay-out. Het zorgt bij de medewerkers voor verwarring dat sommige afdelingspagina's een andere lay-out hebben dan de startpagina, zie ook 11.2.
- Uitbreiden portrettengalerij. Het advies is dat medewerkers zelf bij de informatie kunnen en deze kunnen updaten. Daarbij is het voor elke medewerker verplicht om de contactgegevens in te vullen zoals nu ook al gedaan wordt. Tevens kan elke medewerker zijn expertises en CV toevoegen zodat medewerkers elkaar kunnen vinden aan de hand van expertise. Dit draagt ook bij aan de kernwaarde innovativiteit.
- Een pagina waarop Frequently Asked Questions staan over het gebruik van intranet, maar ook over werkprocessen. Een voorbeeld hiervan is een zelfservicepagina, zoals ook beschreven in interview 2 (paragraaf 8.3) met een benchmarking organisatie.

11.11 What's in it for me?

Medewerkers moeten de toegevoegde waarde van het interne communicatieplatform inzien, anders wordt het geen effectief communicatiemiddel (Hall, 2001). Dit lijkt gemakkelijk aangezien de resultaten over het huidige intranet vrij negatief zijn, maar het mag niet onderschat worden. Om de interne communicatie bij ECN effectief te laten verlopen via een intern communicatieplatform, moeten de medewerkers de relevantie van het platform inzien. Het moet onmisbaar worden gemaakt binnen de organisatie. De medewerkers moeten er als het ware naartoe getrokken worden. Dit wordt bereikt door te zorgen dat het laatste nieuws altijd op intranet staat, informatie over salaris, cao e.d., maar ook besluiten vanuit het management of vanuit de directie. Deze informatie staat dan alleen op intranet, niet op concurrerende kanalen. Als een medewerkers niet op de hoogte is van zaken, dan is het de eigen verantwoordelijkheid. Op die manier wordt een intern communicatieplatform onmisbaar gemaakt binnen de organisatie.

Mensen moeten inzien dat de verandering van intranet een voordelige stap is. Er zal bij een verandering altijd sprake zijn van weerstand, dus het is zaak daar goed op in te spelen. Dit is te doen door de cognitieve kosten voor de medewerkers zo laag mogelijk te houden. Op die manier zijn mensen meer geneigd om het gewenste gedrag te vertonen en neemt de weerstand af. Oftewel, speel in op alle negatieve punten die door de medewerkers werden genoemd in de enquête.

Literatuur

- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bennett, E. E. (2014). How an Intranet Provides Opportunities for Learning Organizational Culture Implications for Virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 296-319.
- Cievski, A., Zhupanoski, I., Cievski, A., & Zhupanoski, I. (2014). Understanding reasons for choosing certain media for internal communication in. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575-600.
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative research guidelines project. Robert Wood Johnson Foundation.
- Cohen, N., & Arieli, T. (2011). Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research*, 48(4), 423-435.
- Fowler Jr, F. J., & Cosenza, C. (2009). Design and evaluation of survey questions. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 375-412.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Hak, T. (2004). Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(11), 205-212.

- Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of information science*, 27(3), 139-146.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78-92.
- Hoeken, J. A. L., Hornikx, J. M. A., & Hustinx, L. G. M. M. (2009). *Overtuigende teksten. Onderzoek en ontwerp*. Bussum: Coutinho., p. 12)
- Lee, S., & Kim, B. G. (2009). Factors affecting the usage of intranet: A confirmatory study. *Computers in Human Behavior*, 25(1), 191-201.
- Leeper, T. (2014). Cognitive Style and the Survey Response. *Public Opinion Quarterly*.
- Leenstra, D., Sarkol, T., Schäffers, C. (2014). Efficiëntere interne communicatie: is intranet de oplossing? *Adviesrapport*. Master Communicatie- en Informatiewetenschappen. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Lemarié, J., Lorch Jr, R. F., Eyrolle, H., & Virbel, J. (2008). SARA: A text-based and reader-based theory of signaling. *Educational Psychologist*, 43(1), 27-48.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), 327-344.
- Oksenberg, L., Cannell, C., & Kalton, G. (1991). New strategies for pretesting survey questions. *Journal of official statistics*, 7(3), 349-365.
- Philipsen, H., & Vernooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en wetenschap*, 47(10), 288-292.
- Reijnders (2006). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: van Gorcum.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2012). *Management*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286.

Smits, G. J., & Bisschop, J. S. (2009). *De Internet Scorecard*. Pearson Education.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie: communicatie in relatie tot organisatieverandering*. LEMMA.

Sturgis, P., Roberts, C., & Smith, P. (2014). Middle Alternatives Revisited How the neither/nor Response Acts as a Way of Saying "I Don't Know"? *Sociological Methods & Research*, 43(1), 15-38.

Walgenbach, P., & Hegele, C. (2001). What can an apple learn from an orange? Or: what do companies use benchmarking for?. *Organization*, 8(1), 121-144.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 00-00.

Zawitz, M. W. (1998). Web statistics—measuring user activity. An analysis of Bureau of Justice Statistics website usage statistics. *Statistical commission and economic commission for Europe*. Working paper no. 19.

Zwieten van, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.