



Medewerkers betrokken krijgen in de wereld van morgen

Jaimy de Roo

15 augustus 2016
Versie 1

Studentinformatie:

Jaimy de Roo
S1080136
Hogeschool Leiden
Management & Bedrijf
Communicatie (CO416AO)

Com 4A
Nynke Wiekenkamp, groep B

Begeleider:
Martin de Jong

Beoordelaars:
M. Kerpershoek
C. Klok



Samenvatting

Vodafone Nederland kampt met een medewerkersbetrokkenheidprobleem betreffende het interne programma genaamd Planet Tomorrow. Dit programma omvat alle projecten die betrekking hebben op het creëren van een beter milieu. De probleemstelling voor dit onderzoek is '*Hoe kunnen medewerkers van Vodafone worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie?*'.

Na vooronderzoek gedaan te hebben om het probleem in kaart te krijgen is als centrale de theorie van Mary Welch (2011); 'The employee engagement concept and internal corporate communication model' gekozen. Deze theorie zegt dat medewerkers betrokken worden wanneer medewerkers cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn en zij beïnvloed worden door communicatie vanuit het management. Deze theorie sluit naadloos aan op het probleem waar Vodafone mee kampt, aangezien deze theorie verschillende facetten van betrokkenheid onder het vergrootglas legt. Ook verduidelijkt deze theorie hoe die facetten beïnvloed kunnen worden door bijvoorbeeld communicatie vanuit management.

Om de huidige stand van zaken te analyseren en het advies te kunnen opstellen zijn er semigestructureerde interviews afgenomen binnen Vodafone NL. De doelgroep waren vertegenwoordigers van de hoofdkantoren, de callcenters en de fysieke winkels in Nederland van Vodafone. Er zijn verschillende functielagen ondervraagd maar de focus lag hierbij op management. Dit sluit aan bij de theorie van Mary Welch aangezien zij de focus legt op het effect van communicatie vanuit management.

Op basis van de resultaten kan er geconcludeerd worden dat het grootste gedeelte van de medewerkers Planet Tomorrow wel kent, maar er niet goed genoeg over geïnformeerd wordt en zich niet betrokken voelt. Het gebrek aan cognitieve betrokkenheid is hierbij de grootste factor, namelijk; wanneer de medewerkers zich niet bewust zijn van het bestaan en de activiteiten van Planet Tomorrow, kunnen zij zich hier ook niet betrokken bij voelen. Het management kan deze vorm van betrokkenheid sterk beïnvloeden door een actieve rol aan te nemen in de communicatie over Planet Tomorrow. De aanbevelingen vanuit dit onderzoek zijn; het regelmatig inzetten van interne communicatiemiddelen, de medewerkers actief benaderen om hen te informeren en meer communicatie vanuit het management over Planet Tomorrow.



Voorwoord

Een scriptie, de kers op de taart van mijn vier jaar durende opleiding. Een spannende periode waarin ik veel geleerd heb; zowel inhoudelijk door het schrijven van mijn scriptie maar ook over mezelf.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken.

Allereerst; Martin de Jong. Ik wil je graag bedanken voor de begeleiding tijdens mijn stage bij Vodafone NL. Met jouw kritische noten hoop ik een heel mooi eindresultaat aan te leveren. Daarnaast wil ik je op persoonlijk vlak bedanken voor je begrip en de grote hoeveelheid cappuccino's die we samen gedronken hebben. Fired up, ready to go!

Nynke Wiekenkamp, ik wil jou graag bedanken voor jouw hulp als afstudeerbegeleider. Je hebt me rustig gehouden op momenten dat het nodig was en goede moed ingesproken wanneer ik dat even moest horen. Bedankt voor je kritische inzichten en de tijd die je hebt gestoken in mij begeleiden.

Mijn respondenten, zonder jullie waardevolle input had ik mijn scriptie niet kunnen schrijven. Ik wil jullie bedanken voor de tijd die jullie hebben vrijgemaakt om mij te helpen en voor de tips die jullie mij gegeven hebben.

Vodafone collega's en mede stagiair(e)s, ik wil jullie allemaal bedanken voor jullie openheid, jullie bereidwilligheid mij te helpen en de gezellige gesprekken die we gehad hebben. Zonder jullie was mijn stagetijd lang niet zo fijn geweest.

Last, but certainly not least, mijn vriend, familie en vrienden. Ik wil jullie bedanken voor het luisteren naar mijn verhalen over mijn scriptie, voor de steun die jullie gegeven hebben wanneer ik even vast liep en voor jullie peptalks. Jullie zijn geweldig.



Inhoud

1. Inleiding.....	7
2. Situatieschets Vodafone	8
2.1 Interne analyse.....	8
2.2 Externe analyse.....	11
2.3 SWOT	11
3. Probleemformulering	13
3.1 Aanleiding.....	13
3.2 Probleemstelling.....	13
3.3 Doelstelling.....	14
3.4 Deelvragen.....	14
3.5 Doelgroep.....	15
3.6 Grenzen onderzoek	15
4. Theoretisch kader.....	16
4.1 Toelichting begrip betrokkenheid.....	16
4.2 Theorieën	16
4.3 Centrale theorie en conceptueel model.....	18
4.3.1 Verantwoording keuze centrale theorie.....	18
4.3.2 Conceptueel model en de toepassing hiervan	19
4.4 Hypothesen	21
5. Methodologie.....	23
5.1 Methode van onderzoek	23
5.2 Selectie van respondenten	24
5.3 Operationalisatie	25
6. Resultaten	27
6.1 Interne communicatie Planet Tomorrow.....	27



6.2 Bewustheid medewerkers over Planet Tomorrow	30
6.3 Gevoel medewerkers bij Planet Tomorrow	31
6.4 Mening medewerkers over Planet Tomorrow	32
6.5 Hypothesen	35
7. Conclusies	36
Interne communicatie Planet Tomorrow	36
Gevoel medewerkers bij Planet Tomorrow	36
Mening medewerkers over Planet Tomorrow	37
Eindconclusie	37
8. Aanbevelingen	38
9. Implementatieplan	41
10. Discussie	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen	50
Bijlage I: Topic Guide	50
Bijlage II Figuren Figuur 1	54
Bijlage III Begrippen	60
Bijlage IV Verbatims	61
Interview 1	61
Interview 2	74
Interview 3	81
Interview 4	88
Interview 5	93
Interview 6	101
Interview 7	109
Interview 8	114



Interview 9.....	122
Interview 10	129
Interview 11	134
Interview 12	143
Interview 13	151
Bijlage V Analyseschema's	155
Bijlage VI: Logboek.....	209
Bijlage VII Planning	212



1. Inleiding

Vodafone Group is in omzet één van de grootste mobiele telecommunicatiebedrijven ter wereld.

Wereldwijd heeft Vodafone Group ruim 100.000 werknemers. Op het mobiele netwerk hebben zij meer dan 446 miljoen klanten en op het vaste breedband netwerk 12 miljoen klanten per 31 maart 2015. De officiële naam van Vodafone NL is Vodafone Libertel B.V (Vodafone, 2015). Vodafone NL heeft 5,1 miljoen klanten en 3.838 medewerkers per 31 maart 2015. Vodafone is het grootste gedeelte van haar tijd bezig met mobiele telefonie (Vodafone, 2015).

Planet Tomorrow is een onderdeel van Vodafone. Zij hebben meerdere projecten lopen die betrekking hebben op het creëren van een beter milieu. Uit recentelijk afgenomen enquêtes is gebleken dat niet alle medewerkers van Vodafone Nederland op de hoogte zijn van de projecten van Planet Tomorrow (Klein, 2015). Vodafone communiceert op vele verschillende manieren met haar werknemers. Dit doen zij bijvoorbeeld via het intranet en posters in het pand. De werknemers van Vodafone krijgen echter de communicatie uitingen van Planet Tomorrow niet bewust genoeg mee of doen hier niks mee (De Jong, persoonlijke communicatie, 2 maart 2016). De centrale vraag van dit onderzoek is: *“Hoe kunnen medewerkers van Vodafone worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie?”* Vodafone wil dat de betrokkenheid van deze medewerkers dusdanig wordt vergroot dat zij een actieve houding aan zullen nemen ten opzichte van Planet Tomorrow.

In maart 2016 is Jaimy de Roo aangenomen bij Vodafone Nederland om onderzoek te doen naar de werknemersbetrokkenheid bij de activiteiten van Planet Tomorrow.

In dit onderzoek wordt allereerst in hoofdstuk twee de situatieschets gedaan, waarin de interne en externe analyse beschreven staat. Vervolgens wordt de probleemformulering toegelicht in hoofdstuk drie, gevolgd door het vierde hoofdstuk waarin het theoretisch kader staat uitgewerkt. Hierin worden onder andere de centrale theorie en het conceptueel model beschreven. Daarna volgt hoofdstuk vijf met een omschrijving van de methoden van onderzoek en het zesde hoofdstuk met een analyse van de afgenomen interviews. Vervolgens worden in hoofdstuk zeven de conclusies beschreven en toegelicht, gevolgd door diverse aanbevelingen in hoofdstuk acht. Ten slotte wordt dit onderzoek afgesloten met een implementatieplan, welke beschreven staat in hoofdstuk negen.



2. Situatieschets Vodafone

Dit hoofdstuk geeft een duidelijk beeld over de achtergrond waartegen dit probleem zich afspeelt.

Hierbij wordt Vodafone intern geanalyseerd en worden de sterkte en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de organisatie betreffende dit probleem aangekaart.

2.1 Interne analyse

De missie van Vodafone: empower customers to be confidently connected. Het voornaamste doel van Vodafone is om klanten in staat stellen altijd 'confidently connected' te zijn (Vodafone, 2015).

Vodafone wil zich onderscheiden door middel van een kwalitatief goed netwerk, de beste beleving voor haar klanten, door de beste geïntegreerde oplossingen te bieden en daarnaast de klant in staat stellen duurzame keuzes te maken. Vodafone streeft naar goede financiële resultaten en een ethische en verantwoordelijke bedrijfsvoering. Tevens heeft zij een sterke commitment haar sociale impact te verbeteren (Klein, 2015). Planet Tomorrow is een intern programma welke vijf jaar geleden gelanceerd is binnen Vodafone Nederland (De Jong, persoonlijke communicatie, 2 maart 2016). Dit programma omvat alle milieuprojecten die Vodafone uitvoert om haar sociale impact te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn het besparen van CO₂, recycling en hergebruiken, duurzaam werken en duurzame machine-to-machine oplossingen. Machine-to-machine oplossingen zorgen voor het verbinden van machines of apparaten op afstand en het uitwisselen van informatie hiertussen, door middel van bijvoorbeeld een simkaart. Deze oplossingen stellen bedrijven in staat milieuvriendelijker te werk te gaan (Vodafone, 2015).

Al jaren werkt Vodafone aan twee belangrijke milieudoelstellingen:

- 1) Ieder jaar 2% energie efficiënter worden
- 2) 50% CO₂ reductie in 2020 ten opzichte van 2007

Vodafone meet deze doelstellingen jaarlijks en er zijn ieder jaar weer nieuwe initiatieven welke bijdragen aan het behalen van deze doelstellingen. De activiteiten van Planet Tomorrow zijn grotendeels verantwoordelijk voor het behalen van deze milieudoelstellingen (Klein, 2015).



De doelstellingen en tegelijkertijd de kernactiviteiten van Planet Tomorrow zijn als volgt:

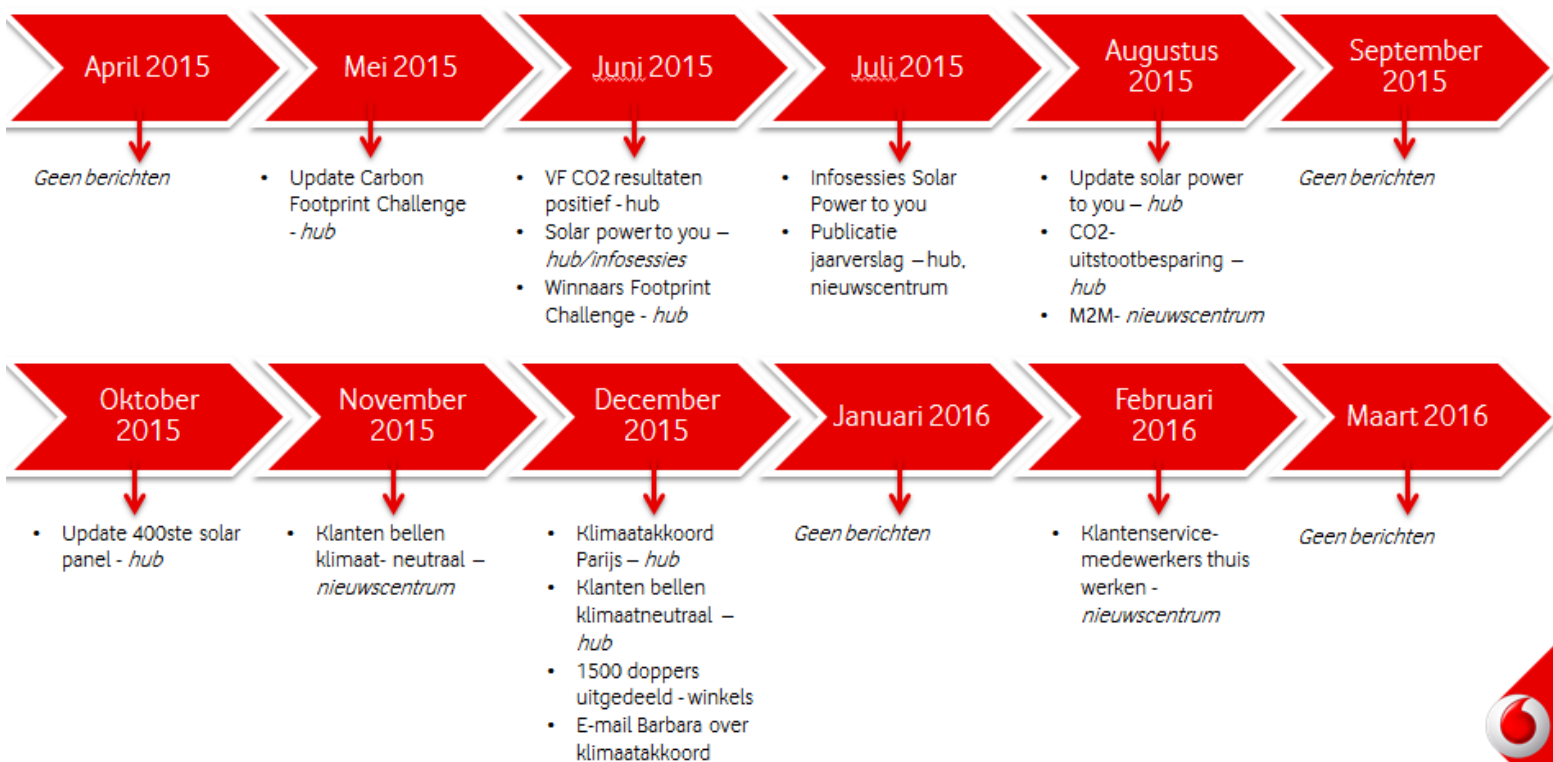
1. het verbeteren van de operationele werkzaamheden van Vodafone door bijvoorbeeld het implementeren van energie besparing en het reduceren van afval door papier- en elektronisch afval te beperken (Klein, 2015).
2. de klant in staat stellen milieuvriendelijker te zijn door de Eco Score zichtbaar te maken in de Vodafone winkels, door gebruikte telefoons terug te kopen en door het effect van de machine-to-machine zo groot mogelijk te maken (Klein, 2015).
3. de werknemers van Vodafone inspireren om milieuvriendelijk te leven en werken door gebruik te maken van het openbaar vervoer en het mobiele werken (thuis werken, flexibele werktijden) aan te moedigen, zo doen zij direct mee aan het verkleinen van hun carbon footprint (Klein, 2015).

Vodafone houdt zich aan de officiële wetgeving op het gebied van duurzaamheid. Op basis van een ISO 14001 certificatie worden zij gemonitord. Door middel van een jaarlijkse audit wordt er gekeken of het milieumanagementsysteem van Vodafone voldoet aan de wet- en regelgeving en beheersing van milieurisico's. Zo wordt er gestreefd naar permanente verbetering van de milieuprestaties van de organisatie (ISO14001, 2016).

Interne communicatie

Op de volgende pagina staat in **figuur 1** een overzicht weergegeven over de interne communicatie betreffende Planet Tomorrow van april 2015 tot maart 2016. Vodafone communiceert grotendeels via het intranet (hub) en via visuals als televisieschermen (V-Cast) en posters in het pand met haar medewerkers. Daarnaast wordt het nieuwscentrum, waar bijvoorbeeld persberichten worden geplaatst, regelmatig gebruikt om updates op te plaatsen (Vodafone, 2015). Planet Tomorrow maakt gebruik van deze mogelijkheden om intern te communiceren. Director Corporate Affairs and Strategy, Barbara Jongerden communiceert grote gebeurtenissen zoals bijvoorbeeld het klimaatakkoord. De rol van de directie of management is vrij klein wanneer het op interne communicatie over Planet Tomorrow aan komt, naast Barbara Jongerden wordt er namelijk niet vanuit directie gecommuniceerd (Heijmans, persoonlijke communicatie, 7 maart 2016).





Figuur 1. Overzicht interne communicatie april 2015 – maart 2016

Figuur 1 illustreert de frequentie waarmee Planet Tomorrow van april 2015 tot en met maart 2016 met haar medewerkers heeft gecommuniceerd. Het intranet (hub) wordt het meest ingezet door Planet Tomorrow om medewerkers te informeren. Wanneer een grote activiteit op hub wordt geplaatst, worden hier ook intern posters over opgehangen en verschijnt er een bericht op de televisieschermen (Heijmans, persoonlijke communicatie, 7 maart 2016). Planet Tomorrow neemt jaarlijks een duurzaamheidsenquête af onder 500 willekeurige medewerkers (De Jong, persoonlijke communicatie, 4 maart 2016). Deze enquête bevroegde de medewerkers onder andere over wat zij vinden van het duurzame programma, wat zij missen, wat zij anders zouden willen zien en er wordt aan hen gevraagd een cijfer te geven voor de prestaties van Planet Tomorrow. Zoals eerder aangegeven kwam uit deze enquêtes naar voren dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van het Planet Tomorrow programma. Ook werd aangegeven dat medewerkers het beeld hadden dat Vodafone niet goed genoeg presteert op het gebied van duurzaam ondernemen (Klein, 2015).

2.2 Externe analyse

Aangezien dit onderzoek een intern probleem betreft is de externe omgeving van Vodafone niet relevant om te analyseren. Om deze reden is er geen externe analyse toegevoegd.

2.3 SWOT

Strengths	1. Sterke visie betreffende milieubewust ondernemen 2. Vodafone voldoet aan de ISO 14001 certificatie 3. De jaarlijkse duurzaamheidsenquête monitort de bekendheid van de medewerkers en hun mening over Planet Tomorrow
Weaknesses	1. Intern weinig bekendheid over Planet Tomorrow 2. Weinig interne communicatie over Planet Tomorrow
Opportunities	1. Gebruik maken van de mogelijkheden betreffende de interne communicatie 2. De resultaten van de jaarlijkse duurzaamheidsenquête kan worden ingezet om alle lagen van de organisatie te beïnvloeden
Threats	1. Het niet behalen van de milieudoelstellingen en daarmee het vertrouwen van de medewerkers in de duurzaamheid van Vodafone verliezen

Strengths

1. Sterke visie betreffende milieubewust ondernemen

Vodafone heeft een duidelijke visie en doelstellingen voor Planet Tomorrow. Dit is een kans, omdat deze visie en doelstellingen duidelijk naar medewerkers kunnen worden gecommuniceerd.

2. Vodafone voldoet aan de ISO 14001 certificatie

Vodafone heeft een ISO 14001 certificatie. Dit is een duidelijk voorbeeld om aan medewerkers te communiceren dat Vodafone goed presteert op duurzaam gebied. Het certificaat getuigt van ambitie en laat zien dat Vodafone het duurzaam ondernemen serieus neemt.

3. De jaarlijkse duurzaamheidsenquête monitort de bekendheid van de medewerkers en hun mening over Planet Tomorrow

De jaarlijkse duurzaamheidsenquête bevraagt medewerkers over hun mening betreffende Planet



Tomorrow en hun visie op het gebied van duurzaamheid. Deze enquête laat de medewerkers zien dat hun mening serieus wordt genomen en dat hun input waardevol is.

Weaknesses

1. Intern weinig bekendheid over Planet Tomorrow

Een grote zwakte is het gebrek aan bekendheid van Planet Tomorrow binnen de organisatie.

2. Weinig interne communicatie over Planet Tomorrow

Een andere grote zwakte is de hoeveelheid aan interne communicatie over Planet Tomorrow. Er wordt te weinig gezonden naar de medewerkers.

Opportunities

1. Gebruik maken van de mogelijkheden voor de interne communicatie

Zwakte 2 kan omgezet worden in een kans, Vodafone heeft veel mogelijkheden om te communiceren met haar medewerkers. Deze kunnen dan ook grootschaliger en frequenter worden ingezet om de medewerkers te informeren en te betrekken bij het Planet Tomorrow programma.

2. De resultaten van de jaarlijkse duurzaamheidsenquête kan worden ingezet om alle lagen van de organisatie te beïnvloeden

De input van de medewerkers in de jaarlijkse duurzaamheidsenquête zijn erg waardevol. Deze informatie kan direct worden ingezet, omdat dit duidelijk weergeeft waar vraag naar is vanuit de medewerkers en waar hun behoeftes liggen.

Threats

1. Het niet behalen van de milieudoelstellingen en daarmee het vertrouwen van de medewerkers in de duurzaamheid van Vodafone verliezen

Een bedreiging voor Vodafone gaat vooral over de geloofwaardigheid binnen de organisatie.

Vodafone moet hard werken om de milieudoelstellingen te behalen. Wanneer de doelstellingen niet gehaald worden kan dit intern de geloofwaardigheid van het programma aantasten.



3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek toegelicht. Daarnaast staan in dit hoofdstuk de probleemstelling, doelstelling, deelvragen en de doelgroep. De grenzen van het onderzoek worden aan het einde van dit hoofdstuk verduidelijkt.

3.1 Aanleiding

Planet Tomorrow is een programma binnen Vodafone dat alle projecten met een impact op het milieu met elkaar verbindt en versterkt. Hierbij wordt gekeken naar operaties van Vodafone, maar ook naar het effect van producten en diensten op de milieuprestaties van de klanten van Vodafone.

Vodafone Nederland heeft de uitdaging de interne communicatie omtrent Planet Tomorrow te verbeteren aangezien de medewerkers niet betrokken zijn bij het Planet Tomorrow programma. Daarnaast leveren zij geen actieve bijdrage, welke wel van hen verwacht wordt. Momenteel wordt er onvoldoende gecommuniceerd naar de medewerkers en wat er gecommuniceerd wordt lijkt niet bij alle medewerkers aan te komen (De Jong, persoonlijke communicatie, 4 maart 2016). Vodafone heeft voor ogen om de betrokkenheid van de medewerkers bij haar milieuprogramma's te vergroten aangezien een groot gedeelte van de medewerkers momenteel weinig tot niets met de initiatieven doen. Het is van belang om te achterhalen waarom niet alle medewerkers zich betrokken voelen bij de activiteiten van Planet Tomorrow. Daarnaast is het belangrijk te achterhalen waarom sommige medewerkers juist wél betrokken zijn en wat er voor zorgt dat zij deze betrokkenheid tonen.

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt: *'Hoe kunnen medewerkers van Vodafone worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie?'*

In kader het van de probleemstelling wordt nagegaan hoe de interne communicatie binnen Vodafone de betrokkenheid van de medewerkers kan vergroten betreffende Planet Tomorrow.



3.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is *“Inzicht geven in de huidige mate van betrokkenheid en de mate en manier van communiceren binnen Vodafone omtrent Planet Tomorrow, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven aan Vodafone Nederland.”*

3.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn in deze paragraaf vier deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk vijf, methodologie, wordt uitgelegd hoe deze deelvragen worden onderzocht.

Deelvraag 1:

- *Hoe ziet de communicatie omtrent Planet Tomorrow eruit?*

Deze deelvraag onderzoekt hoe de huidige interne communicatie verloopt en hoe deze medewerkers beïnvloed. Deze vraag is van belang om te kunnen analyseren wat de huidige vorm van communicatie is om uiteindelijk te kunnen achterhalen hoe medewerkers kunnen worden beïnvloed en wat ervoor zorgt dat de medewerkersbetrokkenheid wordt vergroot.

Deelvraag 2:

- *Hoe bewust zijn de medewerkers van Vodafone zich van Planet Tomorrow?*

Deze deelvraag meet in hoeverre de medewerkers doordrongen en bewust zijn van Planet Tomorrow en haar activiteiten. Het in kaart brengen van de huidige bewustheid over Planet Tomorrow is belangrijk, omdat dit een indicatie geeft over de mate waarin medewerkers beïnvloed kunnen worden zodat een grotere mate van betrokkenheid bewerkstelligd kan worden.

Deelvraag 3:

- *Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?*

Deze deelvraag onderzoekt wat de emotionele toewijding aan Planet Tomorrow is. Bij deze deelvraag staat centraal wat het gevoel en de gemoedstoestand van de medewerkers bij Planet Tomorrow is.



Deelvraag 4:

- *Wat vinden de medewerkers van Vodafone van Planet Tomorrow?*

De laatste deelvraag onderzoekt wat de mening van de medewerkers van Vodafone betreffende Planet Tomorrow is. Er wordt hierbij geanalyseerd wat medewerkers vinden van het programma Planet Tomorrow en in hoeverre de medewerkers een actieve houding hebben wanneer het op dit programma aankomt en hoe deze houding beïnvloed kan worden.

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit vertegenwoordigers van de hoofdkantoren, de callcenters en de fysieke winkels in Nederland van Vodafone. Binnen deze doelgroep vallen verschillende functielagen zoals directors, managers en overig personeel. Leeftijd of geslacht is voor dit onderzoek irrelevant. In [hoofdstuk 5, paragraaf 5.2](#) zal deze doelgroep verder toegelicht worden.

3.6 Grenzen onderzoek

- In dit onderzoek wordt alleen Vodafone Nederland meegenomen. Hier is voor gekozen, omdat de internationale vestigingen op dit moment niet relevant zijn aangezien Planet Tomorrow alleen in Nederland bestaat.
- Dit onderzoek vindt plaats van 02-03-2016 tot 30-06-2016. In juli 2016 worden de eindresultaten gepresenteerd.



4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden theorieën die betrekking hebben op dit onderzoek genoemd en wordt de keuze voor de centrale theorie toegelicht. Daarnaast komen het conceptueel model en de hypotheses aan bod.

4.1 Toelichting begrip betrokkenheid

In **bijlage III** zijn de begrippen te vinden die geanalyseerd zijn om toe te passen als uitgangspunt voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek wordt het volgende begrip van betrokkenheid gehanteerd:

The harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance" (Kahn (1990, p. 694). Argued that three psychological conditions are necessary for engagement: meaningfulness; safety; and, availability (Kahn 1990, p. 694).

4.2 Theorieën

In deze paragraaf worden verschillende theorieën en onderzoeken besproken die kunnen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek. De genoemde theorieën zijn het onderzoek van Kahn, Schaufeli en Bakker, Macleod en Clarke, Macey and Schneider en Welch. De theorieën van deze wetenschappers hebben allen betrekking op betrokkenheid.

Betrokkenheid is een onderwerp dat veel bestudeerd is en waar veel over geschreven is. Dit is te zien aan de hoeveelheid theorieën die hierover geschreven zijn. In het onderzoek is het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid een probleem. Kahn omschrijft in 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work' (1990) dat betrokkenheid bottom-up plaatsvindt. Kahn wordt gezien als de grondlegger van employee engagement. Hij heeft tijdens zijn etnografische studie in 1990 onderzoek verricht naar de betrokkenheid van werknemers, hoe zij hun werk ervaren en op welke wijze het werk beïnvloed wordt. Wanneer werknemers zich betrokken voelen zullen zij, volgens Kahn, zowel fysiek als cognitief en gevoelsmatig verbonden zijn met hun werk. De werknemers gaan hierbij uit van drie aspecten:

- hoe betekenisvol is het voor de werknemer
- hoe veilig voelt de werknemer zich hierbij en



- hoe beschikbaar is de werknemer?

Op basis van de theorie van Kahn hebben Schaufeli en Bakker (2004) hun eigen definitie gevormd van medewerkersbetrokkenheid. Schaufeli en Bakker zien medewerkersbetrokkenheid als een positieve, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Betrokkenheid wordt volgens deze onderzoekers beïnvloed door sociale steun, leermogelijkheden en feedback op het functioneren (Schaufeli en Bakker, 2004, p 295).

Macey en Schneider concluderen in 2008 in hun theorie: 'The meaning of employee engagement' dat betrokkenheid vooral een gevoelssituatie is. Waar Kahn zich ook op cognitieve en fysieke aspecten richt, richten Macey en Schneider zich vooral op het emotionele aspect. Volgens Macey en Schneider hebben geëngageerde werknemers het gevoel dat hun baan een positieve invloed heeft op hun mentale toestand, zij ervaren een gevoel van trots wanneer het op hun werk aankomt. Door dit gevoel van betrokkenheid zijn zij bereid een stapje verder te gaan dan wat er van hen gevraagd wordt (Macey en Schneider, 2008).

Macleod en Clarke (2009) stellen in hun theorie: 'Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement', dat er vier aspecten zijn die medewerkersbetrokkenheid bewerkstelligen, namelijk: een strategische boodschap naar medewerkers, betrokken managers, zeggenschap van de medewerkers en integriteit. Volgens hen zijn er drie aspecten waaraan de medewerkersbetrokkenheid gemeten kunnen worden. Allereerst de 'organisational commitment', dus in hoeverre een organisatie zich inzet. Ten tweede de 'discretionary effort', dus dat de medewerkers zelf invulling kunnen geven aan hun inzet. Als laatste factor noemen zij 'sense of achievement in the job', dus dat medewerkers het gevoel hebben dat ze iets bereiken en van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Macleod en Clarke stellen ook dat seniormanagement en hun communicatie belangrijk zijn om medewerkers te kunnen betrekken (Macleod en Clarke, 2009).

Mary Welch combineert in haar theorie 'Employee engagement and communication' uit 2011 verschillende inzichten uit al bestaande theorieën. Zij was tot het inzicht gekomen dat de werken van bijvoorbeeld Kahn en Macey & Schneider niet de lading dekken wanneer het aankomt op betrokkenheid, maar wanneer de werken gecombineerd worden is dit wel het geval. Welch combineert onder andere de eerder genoemde theorieën, maar neemt tevens diverse andere inzichten mee in haar theorie. Welch analyseert bijvoorbeeld ook de visie van Albrecht en Fleming



& Asplund. Zo neemt Welch de visie van Albrecht mee over de psychologische staat waarin een betrokken medewerker verkeert (Albrecht, 2010). Daarnaast analyseert Welch Fleming en Asplund die aangeven dat medewerkersbetrokkenheid begint met het winnen van de harten en zielen van de medewerkers (Fleming en Asplund, 2007). Wat mist bij bovengenoemde theorieën en wat Welch toegevoegd heeft aan de combinatie van bestaande theorieën is het aspect communicatie. Welch laat zien wat de mogelijke invloed is van communicatie vanuit het management op betrokkenheid. Volgens Welch zijn drie fysieke dingen nodig voor betrokkenheid: belangrijk zijn, veiligheid en beschikbaarheid. Als al deze aspecten op orde zijn komt er betrokkenheid. Hieruit vloeien de volgende dingen voort: innovatie, competitie gerichtheid en een effectieve organisatie.

4.3 Centrale theorie en conceptueel model

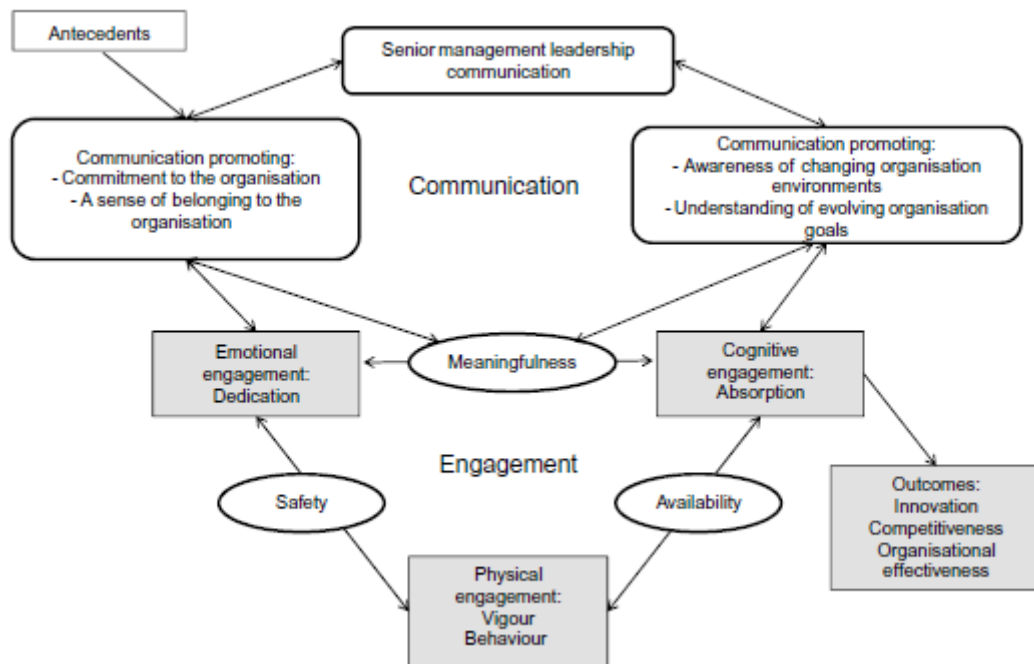
4.3.1 Verantwoording keuze centrale theorie

Als centrale theorie is gekozen voor 'The employee engagement concept and internal corporate communication model' van Mary Welch. Welch gaat uit van een mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid van de werknemers. Het element 'communicatie' dat in Welchs theorie wordt meegenomen is in dit onderzoek van essentieel belang. Deze auteur baseert haar theorie grotendeels op de grondlegger van medewerkersbetrokkenheid; William Kahn. Kahn analyseert de beschikbaarheid, betekenisvolheid en veiligheid van de medewerkers, maar het onderdeel communicatie wordt hierin niet meegenomen. Hierom zal deze theorie niet voor dit onderzoek worden ingezet. Schaufeli en Bakker hebben hun theorie gebaseerd op Kahn. Zij analyseren ook de fysieke, emotionele en cognitieve aspecten van medewerkersbetrokkenheid. Maar net zoals Kahn, nemen zij de invloed van communicatie op de betrokkenheid ook niet mee. Deze theorie zal dus ook niet de oplossing bieden. Macey en Schneider's theorie is niet volledig genoeg aangezien het communicatie en cognitieve en fysieke betrokkenheid niet meeneemt. Juist deze laatste drie elementen zijn voor dit onderzoek van belang, namelijk: hoe communiceert de opdrachtgever over de activiteiten, wat vinden de medewerkers van deze activiteiten en hoe denken zij hierover. Deze aspecten geven namelijk een duidelijke indicatie van de mate van betrokkenheid. Macleod en Clarke kijken naar de boodschap naar de medewerkers, de betrokkenheid van de managers, de zeggenschap van de medewerkers, de integriteit van de organisatie en nemen tevens communicatie mee. Macleod en Clarke analyseren de betrokkenheid van de medewerkers niet intensief genoeg, maar verkennen vooral de aspecten die een mogelijke invloed kunnen hebben op deze betrokkenheid. Hierom biedt deze theorie geen handvatten om tot een oplossing van het probleem te komen.. Aangezien Welch veel aspecten uit de



eerder genoemde theorieën gecombineerd heeft en hieruit haar theorie heeft gevormd, is Welchs theorie het meest volledig en dus in staat om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

4.3.2 Conceptueel model en de toepassing hiervan



Figuur 2. The employee engagement concept and internal corporate communication model, Welch, 2011

De theorie bij dit model helpt om in kaart te brengen hoe de opdrachtgever de betrokkenheid van haar medewerkers kan vergroten en wat de invloed van communicatie op deze betrokkenheid kan zijn. Welch beschrijft dat er in de interne communicatie rekening moet worden gehouden met de collectieve waarden en cultuur van een organisatie, waarbij de behoeften van de medewerkers niet vergeten mogen worden. Mary Welch bespreekt in haar Employee Engagement model drie fysieke aspecten die nodig zijn om betrokkenheid te creëren; belangrijk zijn, veiligheid en beschikbaarheid.

In de context van dit onderzoek betekent belangrijk zijn het volgende: medewerkers van de opdrachtgever zouden het gevoel moeten hebben dat wat zij doen ertoe doet. Belangrijk zijn betekent volgens Welch dat medewerkers het gevoel hebben dat zij ertoe doen; het werk wat zij doen heeft toegevoegde waarde en wordt gewaardeerd (Welch, 2011). Wanneer zij snappen wat de activiteiten van de opdrachtgever inhouden en het belang ervan inzien, zullen zij deze toegevoegde waarde begrijpen en willen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden.



Volgens Kahn betekent psychologische veiligheid: 'het gevoel om jezelf te kunnen laten zien en te ontwikkelen zonder angst of negatieve consequenties aan het zelfbeeld, status of carrière' (Kahn, 1990). Veiligheid betekent in de context van het onderzoek dat de medewerkers van de opdrachtgever zich goed voelen bij de activiteiten die plaatsvinden. De medewerkers moeten zelf invulling kunnen geven aan deze activiteiten zodat zij zichzelf hierin kunnen ontwikkelen en hierdoor hun werk meer toegevoegde waarde kunnen geven, of inzien dat de activiteiten waarde toevoegen aan hun werk. Veiligheid betekent volgens de theorie van Welch dat werknemers zich veilig voelen op hun werkplek door bijvoorbeeld duidelijkheid op de werkplek te hebben en door het gevoel te hebben dat ze zonder angst zichzelf kunnen zijn. Daarnaast speelt bij dit aspect de veiligheid in baangarantie mee; in hoeverre kan de werknemer doorgroeien of onzeker is of hij zijn baan zal behouden. (Welch, 2011)

Volgens Kahn is psychologische beschikbaarheid 'het geloof van een individu dat hij/zij beschikt over de fysieke, emotionele of cognitieve middelen om zichzelf te verbinden met het werk' (Kahn, 1990). Beschikbaarheid betekent voor dit onderzoek dat de medewerkers beschikbaar moeten zijn voor de activiteiten. Dit betekent voor hen dat zij hier tijd in moeten steken en voor dit aspect is het het meest belangrijk dat de medewerkers de toegevoegde waarde van deze activiteiten inzien.

Innovatie, competitie gerichtheid en een effectieve organisatie zijn volgens Welch het gevolg wanneer medewerkers zich belangrijk en veilig voelen en wanneer zij zich beschikbaar stellen.

Volgens Mary Welch uit emotionele betrokkenheid zich 'dedication': toewijding. Cognitieve betrokkenheid uit zich in 'absorption': absorptie oftewel het bewust/doordrongen zijn van iets. Fysieke betrokkenheid uit zich volgens Welch in 'vigour behaviour': energiek gedrag oftewel het hebben van een actieve houding. Het emotionele aspect, de toewijding, is een belangrijk aspect. Het gevoel dat medewerkers hebben bij de activiteiten van de opdrachtgever liggen ten grondslag aan de gewenste betrokkenheid. Cognitieve betrokkenheid is van belang aangezien niet veel medewerkers zich bewust zijn van de activiteiten van de opdrachtgever. Daarnaast zijn zij er dan ook niet van doordrongen. Het laatste aspect, fysieke betrokkenheid is van belang voor het onderzoek, omdat het creëren van een actieve houding bij de medewerkers het doel is van de opdrachtgever. Welch concludeert dat medewerkersbetrokkenheid kan worden gezien als cognitieve, emotionele en fysieke rollen die gekarakteriseerd worden door absorptie, toewijding en een actieve houding welke afhankelijk zijn van het gevoel van belangrijk te zijn, veiligheid en beschikbaarheid. (Welch, 2011)



4.4 Hypothesen

Naar aanleiding van de centrale theorie worden verwachtingen gevormd. Deze verwachtingen worden in deze paragraaf in de vorm van hypothesen weergegeven. Voor het formuleren van deze hypothesen is gebruik gemaakt van de theorie van Mary Welch; 'The employee engagement concept and internal corporate communication model'.

Hypothese 1:

Als een organisatie de hoofden, harten en zielen van haar medewerkers weet te vangen dan ontstaat er intrinsieke motivatie om betrokken te zijn.

Originele quote:

"Consultancy usage of the concept evolved in this period with the Gallup Organization's definition of employee engagement (Fleming en Asplund, 2007, p.2) presented as: "the ability to capture heads, hearts and souls of your employees to instil an intrinsic desire and passion for excellence." (Fleming en Asplund uit Welch, 2011, p. 334)

Welch quote hier Fleming en Asplund die stellen dat wanneer de opdrachtgever de hoofden, harten en zielen van de medewerkers weet te vangen betreffende haar activiteiten, er een intrinsieke motivatie zal ontstaan om betrokken te zijn bij deze projecten. Wanneer de medewerkers op deze manier doordrongen zijn van de activiteiten, zal dit resulteren in cognitieve betrokkenheid. Het winnen van de hoofden, harten en zielen is belangrijk om medewerkersbetrokkenheid te kunnen bewerkstelligen. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te achterhalen of er binnen de organisatie voldoende wordt gecommuniceerd om de hoofden, harten en zielen van de medewerkers te kunnen vangen zodat betrokkenheid kan worden bewerkstelligd.

Hypothese 2:

Als medewerkersbetrokkenheid door een organisatie bewerkstelligd wil worden, dan moet er rekening worden gehouden met de communicatiebehoeften van de werknemers.

Originele quote:

"Theorising engagement at organisational level enables consideration of shared collective organisation values and cultures, and consideration of the communication needs of groups of



employees such as the needs of employees with similar personalities.” (Welch, 2011, p. 337).

Welch stelt hier dat wanneer de opdrachtgever medewerkersbetrokkenheid wil creëren, zij de communicatie zal moeten aanpassen aan de behoeften van de werknemers. De manier waarop zij benaderd willen worden moet hierbij in acht gehouden worden door de opdrachtgever. Wanneer communicatie vanuit het management plaatsvindt kan er een andere vorm van betrokkenheid gecreëerd worden dan wanneer de informatiestroom bottom-up gebeurt. Het is belangrijk om te onderzoeken hoe groot de rol van het management is in het creëren van medewerkersbetrokkenheid en hoeveel focus hier op moet worden gelegd.

Hypothese 3:

Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel uiten, en beïnvloed worden door communicatie vanuit management, dan zijn zij betrokken.

Originele quote:

“From the discussion above, and building on Kahn (1990) and Saks (2006), organisation engagement can be defined as a dynamic, changeable psychological state which links employees to their organisations, manifest in organisation member role performances expressed physically, cognitively and emotionally, and influenced by organisation-level internal communication.” (Welch, 2011, p. 337)

Welch analyseert theorieën van Kahn en Saks, en concludeert hieruit dat betrokkenheid binnen een organisatie gedefinieerd kan worden als een dynamische, veranderende psychologische mind-set welke medewerkers koppelen aan hun organisatie. Deze betrokkenheid wordt fysiek, cognitief en emotioneel geuit en wordt beïnvloed door communicatie vanuit het management. Wanneer de opdrachtgever medewerkers fysiek, cognitief en emotioneel kan beïnvloeden en deze beïnvloeding tot uiting ziet komen, zal er betrokkenheid plaatsvinden. Het is van belang om te onderzoeken of een medewerker pas betrokken is wanneer alle vier de aspecten geuit worden of dat het ook mogelijk is dat een medewerker wel betrokken is maar niet aan alle vier de aspecten voldoet.



5. Methodologie

In de methodologie wordt het onderzoek verantwoord, er wordt uitgelegd welke onderzoeksmethoden er worden toegepast en de selectie van respondenten laat zien hoe groot de onderzoeksdoelgroep is.

5.1 Methode van onderzoek

Vanuit wetenschappelijk onderzoek wordt beredeneerd dat kwalitatief onderzoek de beste methode is om ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van mensen naar voren te halen (Meier en Broekhoff, 2012). Er wordt bij dit onderzoek hierom gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van face-to-face interviews. De interviews zijn semigestructureerd. Er wordt met een vragenlijst gewerkt echter is er door de semigestructureerde opzet de vrijheid om door te kunnen vragen.

Hierdoor kan er bij bepaalde vragen goed de diepte in worden gegaan. Deze manier van interviewen biedt nieuwe inzichten, omdat er in kan worden gespeeld op de situatie (Verhoeven, 2011). Het is tijdens deze interviews de bedoeling te achterhalen wat de mening, het gevoel en de huidige mate van bewustheid is van de medewerkers van Vodafone. Zij weten precies hoe de informatiestroom momenteel verloopt en bieden een helder inzicht in hoe deze anders kan worden ingezet, zodat medewerkersbetrokkenheid kan worden bewerkstelligd. Daarnaast worden er enkele diepte interviews afgenomen, deze worden afgenomen onder medewerkers met een bepaalde expertise die inzichten bieden uit hun vakgebied. De interne communicatiemanager kan bijvoorbeeld een duidelijk inzicht bieden in welke vormen van communicatie het beste resultaat hebben. Deze gedetailleerde antwoorden zijn goed te gebruiken voor het vormgeven van dit onderzoek.

Alle respondenten worden van tevoren geïnformeerd over het feit dat de interviews auditief worden opgenomen. De locatie van de interviews wordt door de respondenten zelf bepaald. De interviews worden later verwerkt in verbatims - te vinden in [bijlage IV](#) - welke worden gebruikt voor het nalezen van de interviews en het maken van de analyseschema's - te vinden in [bijlage V](#).

De topic guide is opgesteld in drie delen. Het eerste deel is een introductie, waarin wordt uitgelegd waar het interview over gaat, wat de respondent kan verwachten, wat het doel van het interview is en hoe lang het zal duren. In het tweede onderdeel staat de vragenlijst en in dit deel worden de inhoudelijke vragen voor het onderzoek gesteld. Het laatste onderdeel is de afsluiting van het interview, waarin ruimte is voor vragen, tips of suggesties en waar de respondent bedankt wordt voor zijn of haar tijd. De topic guide met vragenlijst is te vinden in [bijlage I](#).



5.2 Selectie van respondenten

Alle respondenten zijn medewerkers van de hoofdkantoren van Vodafone Nederland, callcentermedewerkers en medewerkers van de fysieke verkooppunten van Vodafone in Nederland. De focus zal liggen op directors en managers, omdat zij een grote groep beïnvloeden en met hun betrokkenheid bij PT een rimpeleffect teweeg kunnen brengen. Zoals in **figuur 3** te lezen is, worden er in totaal meer directors en managers geïnterviewd dan overige medewerkers, omdat zij hun team aansturen en meer zeggenschap hebben binnen de organisatie. Zoals de theorie van Mary Welch aankaart kunnen leiderschap en communicatie van management bijdragen aan betrokkenheid (Welch, 2011). Desalniettemin worden ook medewerkers met andere functies geïnterviewd, omdat zij een duidelijk inzicht bieden in de huidige stand van zaken wat betreft communicatie en huidige mate van betrokkenheid en wat er moet veranderen om hen erbij te betrekken. De respondenten worden select gekozen omdat er specifiek naar functielagen gekeken wordt. Er worden medewerkers van het hoofdkantoor geïnterviewd aangezien hier de meeste beslissingen gemaakt worden. Dit is ook één van de redenen dat er meer hogere functielagen geïnterviewd worden, zij nemen beslissingen en het is relevant te onderzoeken wat hun rol is in het betrekken van hun medewerkers. Daarnaast is het belangrijk te onderzoeken hoe actief de managers een rol willen spelen in het betrekken van de medewerkers. De medewerkers zelf worden ondervraagd om te kijken hoe zij het liefst benaderd willen worden en wat er voor zorgt dat zij zich betrokken voelen. Het is ook zeer relevant om te weten hoe medewerkers van de verkooppunten en van de callcenters worden geïnformeerd. Ook voor deze medewerkers is het belangrijk om te weten wat Vodafones Planet Tomorrow doet en dus moet er onderzocht worden hoe zij het best te betrekken zijn bij dit onderwerp.

Overzichtsschema van respondenten.

Doelgroepen	Level/functie	Aantal respondenten	Totaal
Hoofdkantoor	Manager level	5	5
	Medewerker	4	4
Callcenter	Manager level/teamleider	1	1
Winkels	Manager level/teamleider	1	1
	Medewerker	2	2
Totaal		13	13 respondenten

Figuur 3. Respondentenschema.

Volgens Nel Verhoeven kan er een verzadigingspunt ontstaan wanneer er meer dan 18 interviews worden afgenomen en is de kwaliteit van de resultaten voldoende wanneer er 8 tot 18 interviews worden afgenomen (Verhoeven, 2011). Er zijn 13 respondenten select gekozen op basis van hun



functie en werkplek (hoofdkantoor, winkel of callcenter). Wanneer gemerkt wordt dat de output van de interviews veel overlap heeft en er geen nieuwe informatie wordt toegevoegd, is het net genoemde verzadigingspunt bereikt en hoeven geen interviews worden toegevoegd. Wanneer gemerkt wordt dat er informatie ontbreekt kunnen er per functie of werkplek respondenten worden toegevoegd.

5.3 Operationalisatie

Deze paragraaf verduidelijkt hoe de deelvragen beantwoord worden. Daarnaast verklaart het wat er precies gemeten wordt en waarom deze deelvragen worden gemeten.

Aan de hand van de jaarlijkse duurzaamheidsenquêtes van 2015 en 2016 is er een beeld gevormd over de medewerkersbetrokkenheid en het verschil hiervan tussen 2015 en 2016. Aan de hand van semigestructureerde face-to-face interviews worden de volgende vier deelvragen behandeld:

1. *Hoe communiceert het management naar de werknemers van Vodafone over Planet Tomorrow?*
2. *Hoe bewust zijn de medewerkers van Vodafone zich van Planet Tomorrow?*
3. *Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?*
4. *Wat vinden de medewerkers van Vodafone van Planet Tomorrow?*

De eerste deelvraag is gebaseerd op één van de vier belangrijkste aspecten, welke toegelicht zijn in [hoofdstuk 4.3.2](#), uit Mary Welch haar theorie zijnde: 'Senior management leadership communication'. Deze vraag helpt te verduidelijken hoe er momenteel vanuit management wordt gecommuniceerd. Er wordt hierbij gekeken naar de informatiestroom op zich, maar ook hoe deze verbeterd kan worden en welke aandachtspunten hierbij horen. De tweede deelvraag hoort bij het aspect van Welch haar theorie 'Cognitieve engagement: absorption'. De respondenten worden hierover vragen gesteld om te achterhalen hoe geabsorbeerd, oftewel: hoe bewust medewerkers zich van Planet Tomorrow zijn. De derde deelvraag onderzoekt het aspect van de theorie van Welch 'Emotional engagement: dedication'. Deze deelvraag verduidelijkt de emotionele toewijding oftewel, wat medewerkers voelen bij Planet Tomorrow. Het beantwoorden van deze vraag is erg belangrijk, omdat dit een duidelijke indicatie geeft van de huidige stand van emotionele betrokkenheid en ook hoe deze beïnvloed kan worden. De vierde, en laatste, deelvraag kijkt naar het aspect 'Physical engagement: vigour behaviour'. Dit aspect onderzoekt het energieke gedrag, de actieve houding. Om bij medewerkers een actieve houding te kunnen genereren, is het belangrijk te achterhalen wat hun mening is. Door dit aan het licht te brengen kan er een gericht plan worden opgesteld om de actieve houding te kunnen activeren.



Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zijn er specifieke interviewvragen gesteld. Deze interviewvragen opgenomen in de topic guide, welke in [bijlage I](#) staat. Alle interviewvragen zijn per deelonderwerp genummerd. Voor verduidelijking van de hierboven staande paragraaf is in [figuur 4](#) schematisch weergegeven welke interviewvraag bij welke deelvraag hoort.

Deelvraag over:	Nummer interviewvraag:
<i>Hoe ziet de communicatie omtrent Planet Tomorrow eruit?</i>	10, 11, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
<i>Hoe bewust zijn de medewerkers van Vodafone zich van Planet Tomorrow?</i>	2, 3, 4, 7
<i>Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?</i>	12, 13, 14, 17, 18, 19
<i>Wat vinden de medewerkers van Vodafone van Planet Tomorrow?</i>	5, 9, 15, 16, 20, 21, 22

Figuur 4. Interviewvragen per deelvraag

Alle interviews worden uitgeschreven in verbatims, welke gebruikt worden voor het maken van de analyseschema's. Op basis van deze analyseschema's worden de resultaten weergegeven. Deze worden dan per onderwerp behandeld, waardoor uiteindelijk de deelvragen beantwoord kunnen worden. De resultaten worden hierna kort samengevat tot duidelijke kernachtige conclusies. Op basis van de conclusies kunnen de aanbevelingen voor de opdrachtgever worden opgesteld. Het implementatieplan wordt gebaseerd op de aanbevelingen en deze biedt de opdrachtgever een duidelijk beeld van hoe de aanbevelingen kunnen worden opgevolgd.



6. Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld. De deelvragen worden beantwoord per deelprobleem. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk de resultaten betreffende de hypothesen. De resultaten zijn gebaseerd op de analyseschema's welke te vinden zijn in *bijlage V*.*

6.1 Interne communicatie Planet Tomorrow

De interne communicatie over Planet Tomorrow is geanalyseerd door middel van deskresearch en door respondenten hier tijdens de interviews vragen over te stellen. Het is belangrijk om te weten hoe de interne communicatie ervaren wordt en of deze effectief is. De onderwerpen die zijn voorgelegd om deze informatie te achterhalen zijn bijvoorbeeld: hoe de respondenten op de hoogte worden gehouden, wat ze van de informatievoorziening vinden, wat zij anders zouden willen zien en hoe zij benaderd zouden willen worden.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de Sustainability Manager van Vodafone een grote informatiebron is. Hij wordt gezien als het gezicht van het Planet Tomorrow programma, omdat hij alle werkzaamheden voor dit programma verricht en de enige contactpersoon hiervoor is. Vodafone maakt verder gebruik van interne communicatie als e-mailing, het intranet, de posters die in de panden worden opgehangen, de televisieschermen die door het pand verspreid zijn en via de schermen die op de koffieautomaten zitten. (Analyseschema 5) Om medewerkers op de hoogte te houden organiseert Vodafone naast deze interne communicatiemiddelen ook regelmatig informatiesessies waar medewerkers over hun werkzaamheden spreken. Grote informatiesessies zijn de All-Hands sessies. Bij deze sessies is het gebruikelijk dat alle afdelingen van Vodafone iets vertellen over de behaalde resultaten of bijzondere gebeurtenissen. Daarnaast worden er kleinere informatiesessies gehouden, deze worden de zeepkistsessies genoemd. Hierop spreken medewerkers over projecten waar zij mee bezig zijn of resultaten die behaald zijn. Deze kleinschalige sessies vinden ongeveer maandelijks plaats en ook hier worden updates gepresenteerd (Analyseschema 15).

Medewerkers zouden op de hierboven genoemde manieren op de hoogte moeten worden gehouden over Planet Tomorrow activiteiten. Echter komt in de interviews aan het licht dat deze informatievoorzieningen niet genoeg benut wordt door Vodafone en de huidige voorziening tevens veel te weinig is. (Analyseschema 16) De respondenten zien te weinig van Planet Tomorrow en weten dan ook niet goed wat dit inhoudt. Het grootste gedeelte van de respondenten vinden dan ook dat de hoeveelheid informatie die met de medewerkers gedeeld wordt te weinig is. Volgens hen wordt er



slechts enkele keren iets op het intranet geplaatst of moeten zij zelf op zoek gaan naar informatie, het wordt niet met hen gedeeld (Analyseschema 18). De respondenten die de informatievoorziening een cijfer hebben gegeven, gaven een magere voldoende of een onvoldoende, omdat zij vonden dat er te weinig informatie beschikbaar was. De respondent die een ruim voldoende heeft gegeven vindt de informatievoorziening op zich goed, maar de hoeveelheid informatie niet (Analyseschema 17).

Op de vraag wat men anders wil zien bij de informatievoorziening over Planet Tomorrow wordt concrete en feitelijke informatie veelal genoemd. Dit maakt namelijk in een oogopslag duidelijk wat er gecommuniceerd wordt en is snel te begrijpen. Ook willen de respondenten meer inhoudelijke informatie zien want zij willen weten wat Planet Tomorrow inhoudt, waar het mee bezig is en wat het bereikt. Hierbij komt kijken dat de respondenten een enthousiaste houding over deze informatie zou waarderen. Dit enthousiasmeert hen en dus motiveert het hen er actief mee bezig te willen zijn (Analyseschema 20).

Respondenten kaarten aan graag face-to-face benaderd te willen worden. Dit persoonlijke contact vinden respondenten prettig, omdat zij dan actief worden benaderd en niet zelf op zoek hoeven te gaan naar informatie. Respondenten raden aan de zeepkistsessies of All-Hands sessies hiervoor te gebruiken (Analyseschema 19). Op deze momenten kan uitgebreid inhoudelijk worden toegelicht waar Planet Tomorrow aan werkt en wat de resultaten zijn. De context en gedachte achter bepaalde projecten kunnen op deze face-to-face momenten worden verduidelijkt, deze informatie kan namelijk niet op een poster worden gezet, omdat dit een te grote hoeveelheid aan informatie is. Daarnaast willen de respondenten graag benaderd worden door mails (Easy Update; een zeer korte, kernachtige nieuwsbrief), intranet, posters en schermen. Hierop kunnen juist korte, feitelijke berichten worden geplaatst die in een oogopslag duidelijk maken wat er op dat moment gaande is, of welk resultaat er behaald is. Respondenten die in de winkels werken willen anders benaderd worden dan hoofdkantoor medewerkers. Winkelmedewerkers geven aan trainingen te willen krijgen. Tijdens trainingen is er namelijk ruimte om op een leuke manier met je collega's te discussiëren en zo samen over Planet Tomorrow na te denken. (Analyseschema 19).

Vodafone is geen strikt hiërarchische organisatie, er is wel duidelijk onderscheid in functieniveaus maar binnen de organisatie gaat de samenwerking vrij informeel (De Jong, persoonlijke communicatie, 2 maart 2016). De meningen van de respondenten zijn dan ook verschillend wanneer het aankomt op een 'top-down approach', waarbij de informatiestroom van boven in de organisatie naar lagere niveaus sijpelt. Een aantal respondenten geeft aan dat medewerkers onderling een groot bereik hebben gezien de binding op de werkvloer. Ook wordt er beargumenteerd dat het management hier niet genoeg tijd voor heeft en deze interesse uit intrinsieke motivatie zou moeten komen en dat een



top-down approach niet zal werken binnen Vodafone. Echter, de grootste groep medewerkers geeft aan dat 'top-down approach' juist een goede aanpak is indien er ook bij de lagere functies draagvlak gecreëerd wordt. Respondenten beargumenteren dat wanneer er bij de directie een onderwerp gedragen wordt het bij de lagere niveaus snel steun krijgt, omdat sturing van bovenaf een grote invloed heeft op de rest van de organisatie. Deze invloed vindt plaats door de voorbeeldfunctie die zij hebben voor de medewerkers of doordat directie op die manier medewerkers triggert met onderwerpen bezig te zijn. Ook wanneer vanuit directie wordt aangekaart dat medewerkers zich met een bepaald onderwerp moeten bezig houden, kunnen medewerkers dit gemakkelijker in hun werkweek verwerken. Winkelmedewerkers hebben zeker baat bij sturing vanuit hun management aangezien zij geen direct contact hebben met de hoofdkantoren (Analyseschema 21).

De respondenten zijn gevraagd voorbeelden te noemen van projecten die goed door Vodafone zijn gecommuniceerd waardoor medewerkers echt betrokken raakten en waarom ze hierbij betrokken raakten. De antwoorden van de respondenten waren vrij divers, omdat winkelmedewerkers andere voorbeelden noemden dan medewerkers van het hoofdkantoor, maar er werd veelal één overeenkomstige reden genoemd, namelijk: menselijk contact en het inzetten van meerdere communicatiemiddelen. Het menselijk contact biedt namelijk de mogelijkheid diepgaande informatie te delen, medewerkers kunnen op die momenten vragen stellen die direct beantwoord worden. Het inzetten van meerdere communicatiemiddelen wordt genoemd, omdat dit de zichtbaarheid vergroot. Respondenten geven aan dat wanneer zij op verschillende plekken en op verschillende manieren, bijvoorbeeld posters en intranet, worden geïnformeerd zij dit sneller zullen onthouden. De projecten waarbij de betrokkenheid erg groot was, waren vaak projecten waarbij veel face-to-face contact was, zoals bij infosessies of teamoverleg. De medewerkers voelden zich bij deze projecten betrokken, omdat zij door het face-to-face contact in staat werden gesteld zelf input te geven over een bepaald onderwerp (Analyseschema 6).

De respondenten is gevraagd voorbeelden te geven van projecten die dusdanig gecommuniceerd zijn dat de medewerkers goed geïnformeerd werden. De respondenten geven bij dit onderwerp aan dat vooral de grote lanceringen goed gecommuniceerd werden. Dit kwam grotendeels omdat over deze grote onderwerpen een vrij lange tijd gecommuniceerd werd en daarbij werd het ook vrij veel gecommuniceerd. Deze grote mate van periodieke blootstelling maakte dat deze projecten de medewerkers goed informeerde. In de Vodafone winkels werkte informeren erg goed wanneer er trainingen gegeven werden en er veel face-to-face contact en monitoring was, omdat zij zich dan letterlijk betrokken voelden en in staat waren vragen te stellen en zelf input te geven (Analyseschema 22).



Als tips om de medewerkersbetrokkenheid via interne communicatie te vergroten werd meerdere malen genoemd dat het 'leuk' en 'cool' gemaakt moet worden. Dit word genoemd omdat dit enthousiasmerend werkt en medewerkers zich er dan sneller mee bezig zullen houden. Een belangrijk aspect om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten is een actieve benadering. De respondenten zelf naar informatie laten zoeken werkt bij dit onderwerp niet, omdat zij te druk zijn en zij er geen prioriteit van maken om zelf op zoek te gaan. Een grote groep respondenten beargumenteerd benaderd te willen worden omdat zij dan een moment van persoonlijk contact hebben en zij dan zelf input kunnen geven. De respondenten geven aan dat korte feitelijke informatie bij de interne communicatie goed werkt, Vodafone communiceert intern met enkele regels de boodschap. Korte feitelijke informatie maakt namelijk binnen één oogopslag duidelijk wat het bericht is. Echter willen de respondenten ook de verhalen achter de Planet Tomorrow projecten horen. Hierbij zijn volgens een aantal respondenten de infosessies met de face-to-face benadering onmisbaar, omdat hier persoonlijk contact goed kan plaatsvinden (Analyseschema 23).

Uit de resultaten blijkt dat de Sustainability manager de meest genoemde informatiebron is. Vanuit het directieteam worden momenteel enkele grote activiteiten gemaïld, maar verder wordt er vanuit hen geen berichtgeving over duurzaamheid gedaan. De interne communicatie zoals posters en schermen wordt wel als goede bron genoemd door de respondenten, echter worden deze niet tot hun volle potentie benut. Het grootste gedeelte van de respondenten geven aan het erg te waarderen wanneer er sturing en communicatie van bovenaf plaats zal vinden.

6.2 Bewustheid medewerkers over Planet Tomorrow

Het bewustzijn van de medewerkers van Vodafone van Planet Tomorrow is in de interviews voorgelegd. Dit onderwerp wordt behandeld omdat medewerkers niet betrokken kunnen zijn bij het duurzaam ondernemen van Vodafone wanneer zij zich niet bewust zijn van het bestaan hiervan. Bewustzijn is aan de respondenten voorgelegd door te vragen naar hun eigen milieubewuste ondernemen en over het duurzame programma van Vodafone.

Allereerst is gevraagd aan de respondenten of zij zelf milieubewust zijn, dit geeft namelijk een indicatie of zij er überhaupt interesse in hebben. De meerderheid van de respondenten gaf aan milieubewust te zijn. Dit bleek uit het feit dat zij hun afval scheiden en dat zij op hun energieverbruik letten. Sommige respondenten passen zelfs hun huis aan (dubbel glas, nieuwe cv-ketel) om milieubewuster te zijn en tegelijkertijd geld te besparen (Analyseschema 1).



De respondenten werd ook gevraagd of zij afwisten van het duurzame programma van Vodafone. Van een aantal respondenten was voor het interview al bekend dat zij zich bewust waren van dit programma. Van de ondervraagde respondenten was een groot gedeelte zich wel bewust van het Planet Tomorrow programma. Echter, sommige respondenten zijn zich wel alleen bewust van de onderwerpen die raakvlak hebben met hun eigen werkzaamheden en kennen dus niet alle Planet Tomorrow activiteiten. Enkele respondenten waren helemaal niet bekend met dit programma (Analyseschema 3).

Uit de resultaten blijkt dat een groot gedeelte van de medewerkers zich bewust is van het bestaan van Planet Tomorrow. Aangezien de huidige mate van betrokkenheid nog vrij klein is, maar een groot gedeelte van de medewerkers zich wel bewust zijn van het bestaan van Planet Tomorrow is hier een gat dat gevuld kan worden. De mate waarin medewerkers beïnvloed kunnen worden om medewerkersbetrokkenheid te bewerkstelligen is dus erg groot.

6.3 Gevoel medewerkers bij Planet Tomorrow

Het gevoel dat medewerkers bij Planet Tomorrow hebben is belangrijk om te weten aangezien dit aangeeft of zij positief of negatief naar het programma kijken. Hieruit kan de emotionele toewijding worden geconcludeerd.

Aan de respondenten is gevraagd hoe betrokken zij zich voelen bij het Planet Tomorrow programma. De respondenten die zich erg betrokken voelen zijn degene die een actieve houding hebben naar het duurzame ondernemen van Vodafone of samen werken aan activiteiten van het programma. Dit zijn vaak medewerkers van het hoofdkantoor. De respondenten die zich niet betrokken voelen bij dit programma zijn vaak degene die hier in hun dagelijkse werkzaamheden weinig mee te maken hebben. Een goed voorbeeld van zo'n medewerker is een winkelmedewerker, zij leveren namelijk geen bijdrage aan de inhoud van dit programma en voeren hier niks van uit (Analyseschema 8). Wat duidelijk naar voren kwam bij deze vraag is dat de medewerkers niet betrokken zijn, omdat zij simpelweg niet goed genoeg geïnformeerd worden over dit programma. Zoals in [analyseschema 3](#) naar voren komt, zijn de medewerkers zich grotendeels wel bewust van het bestaan, maar voelen zij zich door een gebrek aan informatie niet betrokken (Analyseschema 7).

Een aantal respondenten is gevraagd of zij trots zijn op Vodafone's Planet Tomorrow, dit geeft een indicatie van hun emotionele toewijding. Echter zijn weinig respondenten daadwerkelijk trots op Planet Tomorrow. De respondenten die wel trots zijn vinden dat Vodafone een stapje extra zet en zijn hier



oprecht trots op. Voor sommige respondenten is 'trots' te sterk uitgedrukt en dit zijn zij dan ook niet. Wel staan deze respondenten achter het programma of waarderen zij het programma (Analyseschema 9).

Wanneer aan de respondenten gevraagd wordt wat zij voelen wanneer ze aan Planet Tomorrow denken wordt deze positief beantwoord. De meeste respondenten worden blij van het programma en vinden het een mooi initiatief. Ze vinden het fijn dat er aan de wereld van morgen wordt gedacht en dat Vodafone hier rekening mee houdt en dus bijdraagt aan het redden van de planeet. Wel wordt er kritiek gegeven dat dit positieve gevoel alleen blijft wanneer het programma uit oprechtheid wordt ingezet, en niet als public relations-tool (Analyseschema 12).

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van Vodafone blij worden van Planet Tomorrow. Zij dragen het een warm hart toe en staan ook achter dit programma. Ze voelen zich nog niet betrokken genoeg, maar willen dit wel en vragen wel om meer informatie. Hun emotionele toewijding is momenteel nog niet erg groot. Zij voelen zich enkel betrokken bij onderwerpen waar zij zelf aan meewerken. Wanneer Vodafone meer zal communiceren zullen zij zich ook meer betrokken voelen.

6.4 Mening medewerkers over Planet Tomorrow

De mening van de medewerkers over Planet Tomorrow is erg belangrijk. Dit onderwerp wordt behandeld door vragen te stellen over wat zij vinden van de manier waarop zij betrokken worden en hoe zij betrokken zouden willen worden. Deze informatie kan gebruikt worden om de medewerkers dusdanig aan te kunnen spreken, zodat zij een actieve houding aan gaan nemen.

Allereerst werden de respondenten gevraagd of zij het belangrijk vinden dat hun werkgever milieubewust is. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dit wel belangrijk vinden. Zij vinden dit omdat Vodafone een grote onderneming is en dus op grote schaal een groot verschil kan maken. Dit maakt het volgens de respondenten erg belangrijk dat zij bezig is met duurzaam ondernemen. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat het ook van de buitenwereld verwacht wordt. Vodafone geeft namelijk een voorbeeld en de klant verwacht ook van Vodafone dat dit gedaan wordt. (Analyseschema 2). Het merendeel van de respondenten vindt het heel goed dat Vodafone duurzaam onderneemt. Wel twijfelt een enkele respondent aan de oprechtheid hiervan, deze respondent vraagt zich namelijk af of het niet simpelweg voor de buitenwereld wordt gedaan (Analyseschema 4).



De respondenten vinden dat Vodafone haar medewerkers te weinig betreft bij het duurzaam ondernemen van Vodafone. De gemeenschappelijke toon in deze antwoorden was dat er te weinig over gecommuniceerd wordt, het is niet zichtbaar genoeg voor de medewerkers. Sturing van bovenaf, vanuit het management of directie, zou volgens de respondenten helpen bij het betrekken van medewerkers. Daarnaast is betrokkenheid makkelijker te bewerkstelligen wanneer dit in het takenpakket van de medewerkers zit (Analyseschema 10).

Volgens het grootste gedeelte van de respondenten is de beste manier om medewerkers bij Planet Tomorrow te betrekken meer praktische, concrete informatie communiceren. Vooral actieve benadering is hierbij belangrijk, er moet niet worden afgewacht tot de medewerkers zelf informatie gaan opzoeken. Ook het vragen van input leidt volgens de respondenten tot betrokkenheid, door hun eigen stempel ergens op te mogen drukken en met collega's te discussiëren voelen zij zich echt betrokken bij besluitvormingen. Iets wat meerdere respondenten ook benadrukken is dat het communiceren van feiten ook goed ontvangen zal worden. Vodafone communiceert namelijk altijd erg kort en krachtig, het is dan namelijk in één oogopslag duidelijk wat het bericht is wat gecommuniceerd wordt. Bij de vraag hoe medewerkers het beste kunnen worden betrokken wordt nogmaals benadrukt – door zowel medewerkers van het hoofdkantoor, de winkels en het callcenter - dat het persoonlijke, menselijke contact goed werkt. De respondenten vinden dat infosessies erg belangrijk zijn om medewerkers face-to-face actief te kunnen informeren, omdat hier veel context kan worden gepresenteerd. Daarnaast is er tijdens deze sessies de mogelijkheid om over de onderwerpen te praten en te discussiëren (Analyseschema 11).

De respondenten die nog niet actief met Planet Tomorrow bezig zijn hebben meer informatie nodig voor zij hiermee aan de slag kunnen. Zij hebben op dit moment namelijk te weinig kennis en inzicht in wat Planet Tomorrow precies doet, wat dit voor hen betekent en hoe zij hieraan bij kunnen dragen. Vooral winkelmedewerkers benadrukken dat er vrijwel niks naar hen gecommuniceerd wordt, door het gebrek aan kennis zijn zij niet in staat een actieve rol aan te nemen. Ook wordt er genoemd dat zij momenteel in hun dagelijkse werkzaamheden niet bezig zijn met Planet Tomorrow, omdat dit niet bij hun werktaken hoort. Dit wordt dus niet van bovenaf opgelegd en dus maken zij hier momenteel geen tijd voor vrij. Wanneer het van bovenaf een aandachtspunt wordt en dus wordt meegenomen in een reguliere werkweek en takenpakket maakt dit het voor medewerkers ook makkelijker actief bezig te zijn met Planet Tomorrow (Analyseschema 13).

Het spreken tijdens een zeepkistsessie over Planet Tomorrow duidt op volledige betrokkenheid en een echte actieve houding. Een aantal respondenten zou hier toe bereid zijn wanneer het onderwerp waarover zij zouden spreken overlapt met hun werkzaamheden. Alleen wanneer dit raakvlak er is



zouden zij tijdens een zeepkistsessie willen spreken, omdat wanneer zij over een willekeurig duurzaam onderwerp moeten spreken, zij het niet oprecht vinden overkomen. Respondenten die niet tijdens een zeepkistsessie willen spreken vinden dat de personen die hier actief mee bezig zijn, en inhoudelijk verantwoordelijkheid dragen, dit moeten doen (Analyseschema 14).

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van Vodafone het vrij belangrijk vinden dat Vodafone milieubewust is. Ze vinden het erg goed dat Planet Tomorrow bestaat, echter worden de medewerkers te weinig betrokken hierbij volgens hen. De medewerkers hebben momenteel alleen een actieve houding naar Planet Tomorrow wanneer het een directe link heeft met hun eigen werkzaamheden. Door hen inzicht te geven in hoe Planet Tomorrow toegevoegde waarde kan hebben voor hun werkzaamheden kan de mening en houding van medewerkers beïnvloed worden.



6.5 Hypothesen

In deze paragraaf wordt op basis van de resultaten de hypothesen verworpen of aangenomen. In de toelichting staat weergegeven waarom een hypothese wordt aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: *Als je als organisatie de hoofden, harten en zielen van je medewerkers weet te vangen dan ontstaat er intrinsieke motivatie om betrokken te zijn.*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer medewerkers zich cognitief, fysiek en emotioneel verbonden voelen zij sneller geneigd zijn betrokken te raken. Hierom wordt deze hypothese *aangenomen*.

Hypothese 2: *Als medewerkersbetrokkenheid door een organisatie bewerkstelligd wil worden, dan moet er rekening worden gehouden met de communicatiebehoeften van de werknemers.*

De behoeften van de medewerkers zijn van essentieel belang om medewerkersbetrokkenheid te bewerkstelligen. Uit het onderzoek blijkt dat de manier van benadering, de frequentie waarmee benaderd wordt en de kernachtige boodschap hier erg belangrijk bij is. Zonder deze aspecten mee te nemen zal de medewerkersbetrokkenheid niet plaatsvinden en dus is deze hypothese *aangenomen*.

Hypothese 3: *Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel uiten, en beïnvloed worden door communicatie vanuit management, dan zijn zij betrokken.*

Het kan voorkomen dat medewerkers zonder de invloed van management al betrokken zijn, of dat zij geen actieve houding aannemen maar wel emotioneel betrokken zijn. Een betrokken medewerker hoeft dus niet per definitie aan alle vier de aspecten te voldoen en hierom wordt deze hypothese *verworpen*.



7. Conclusies

De medewerkersbetrokkenheid over Planet Tomorrow en de invloed van interne communicatie is onderzocht, daarbij is de probleemstelling: "Hoe kunnen medewerkers van Vodafone worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie?" Deze mate van medewerkersbetrokkenheid is onderzocht door het voorleggen van een viertal thema's: de interne communicatie, het bewustzijn over Planet Tomorrow, het gevoel van de medewerkers bij Planet Tomorrow en de mening hierover.

Interne communicatie Planet Tomorrow

Vodafones interne communicatiemiddelen als posters, schermen, mailing en intranet worden erg gewaardeerd als informatiebron. Hiernaast worden de informatiesessies ook gewaardeerd als face-to-face informatiebron. Momenteel is de informatievoorziening veel te weinig, die moet vergroot worden. Medewerkers willen in de interne communicatie meer feiten en weetjes zien. In de infosessies zouden zij graag meer context willen zien, de verhalen over Planet Tomorrow en wat dit programma bereikt. Winkelmedewerkers zouden graag informatietrainingen willen krijgen. Een top-down approach aan informatievoorziening wordt ook als prettig ervaren. Sturing van bovenaf heeft een grote invloed op de gehele organisatie. Wanneer het hogerop gedragen wordt komt op lagere niveaus support. Door projecten een langere tijd stelselmatig, leuk en actief te communiceren raken de medewerkers betrokken.

Bewustheid medewerkers over Planet Tomorrow

Het grootste gedeelte van de medewerkers van Vodafone zijn wel milieubewust bezig. Veel respondenten zijn zich dan ook bewust van het bestaan van het Planet Tomorrow programma. Een groot gedeelte van de respondenten is zich alleen bewust van activiteiten welke een raakvlak hebben met hun eigen werkzaamheden. En kleine groep respondenten was zich helemaal niet bewust van het bestaan van het Planet Tomorrow programma. Er is interesse in het Planet Tomorrow programma bij een groep medewerkers, deze interesse kan worden omgezet in betrokkenheid.

Gevoel medewerkers bij Planet Tomorrow

Medewerkers die zich betrokken voelen bij het Planet Tomorrow programma zijn vaak medewerkers die een actieve houding hebben ten opzichte van duurzaam ondernemen. Medewerkers die zich niet



betrokken voelen bij Planet Tomorrow hebben hier vaak niet direct iets mee te maken in hun werkzaamheden. Wanneer medewerkers niet goed genoeg geïnformeerd worden, voelen zich niet betrokken bij Planet Tomorrow. Medewerkers zijn nog niet emotioneel toegewijd aan Planet Tomorrow, zij staan achter dit programma maar ervaren nog geen trots. Medewerkers worden blij wanneer zij denken aan Planet Tomorrow en staan achter dit initiatief. Vodafone moet hier wel oprecht in blijven anders verliezen de medewerkers dit blijde gevoel. Het gevoel van de medewerkers kan positief beïnvloed worden door hen beter te informeren.

Mening medewerkers over Planet Tomorrow

Medewerkers van Vodafone vinden het belangrijk dat Vodafone milieubewust bezig is. Dit wordt ook van de buitenwereld verwacht van Vodafone. Medewerkers vinden het goed dat Vodafone duurzaam onderneemt maar twijfelen soms aan de oprechtheid. Vodafone moet praktische, concrete informatie communiceren. Medewerkers moeten actief benaderd worden en ook het vragen naar input moet worden gedaan. Vodafone moet bij de interne communicatie kort en krachtig, en met feiten communiceren. Bij infosessies moeten zij face-to-face de werknemers informeren. Respondenten hebben meer informatie nodig voor zij actief aan de slag kunnen met Planet Tomorrow. Door deze informatie weten zij wat Planet Tomorrow doet, wat dit voor hen betekent en hoe zij hier aan bij kunnen dragen. De directie moet de medewerkers aansturen in hun dagelijkse werkzaamheden om met Planet Tomorrow bezig zijn. Een aantal medewerkers is bereid tijdens een zeepkist te spreken over Planet Tomorrow, wanneer dit raakvlak of toegevoegde waarde heeft voor hun eigen werkzaamheden, deze medewerkers moeten dus benaderd worden en gevraagd worden om een actieve bijdrage.

Eindconclusie

Kortom, op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat communicatie vanuit management een goede manier is om de medewerkers te informeren en te betrekken. Face-to-face informatie voorziening en actieve benadering zijn van groot belang om medewerkersbetrokkenheid te bewerkstelligen. Ook moet er naast de face-to-face informatievoorziening, frequenter en feitelijk intern gecommuniceerd worden naar de medewerkers.



8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beantwoordt de doelstelling en presenteert de aanbevelingen die uit dit onderzoek voort zijn gekomen.

De doelstelling van dit onderzoek is *“Inzicht geven in de huidige mate van betrokkenheid en de mate en manier van communiceren binnen Vodafone omtrent Planet Tomorrow, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven aan Vodafone Nederland.”* De aanbevelingen die dit hoofdstuk presenteert, zijn gebaseerd op het onderzoek wat gedaan is en de resultaten die hieruit voort zijn gekomen. Daarnaast wordt er vanuit eigen inzicht beargumenteerd.

Communicatie

Uit zowel de situatieschets, **figuur 1** en ook de resultaten is duidelijk geworden dat Planet Tomorrow momenteel te weinig naar haar medewerkers communiceert. De hoeveelheid communicatie moet omhoog geschroefd worden, wil Planet Tomorrow de medewerkers informeren en betrokken krijgen. Door ongeveer twee keer per maand een communicatie uiting te plaatsen, zullen medewerkers Planet Tomorrow beter gaan herkennen. Deze communicatie kan worden gedaan via interne middelen als posters, televisieschermen, e-mailing of de zeepkist- All-Hands sessies. De cognitieve betrokkenheid, dus dat de medewerkers zich zijn bewust van het bestaan van Planet Tomorrow, wordt bewerkstelligd door het informeren van de medewerkers. Daarnaast moet duidelijk worden gemaakt wat de toegevoegde waarde is voor de medewerkers om bezig te zijn met Planet Tomorrow. Uit de interviews is gebleken dat communicatie vanuit het management goed ontvangen wordt door de medewerkers bij Vodafone. Wanneer het management (of directie) zich ergens mee bezighoudt, gaat het onder het personeel leven. Immers, als zij hier tijd insteken dan is het de moeite waard, beargumenteerden de respondenten. Medewerkers hebben hun standaard werkzaamheden in een 40-urige werkweek. Wanneer de directie wil dat medewerkers zich bezig houden met Planet Tomorrow zullen ze deze tijd moeten faciliteren. Wanneer deze tijd niet wordt vrijgemaakt, zullen de medewerkers zich ook minder snel met Planet Tomorrow bezighouden. Communicatie vanuit het management werkt dus als extra push voor medewerkers om betrokken te worden bij Planet Tomorrow. Ook naar winkelmedewerkers is de communicatie vanuit management erg belangrijk, aangezien zij geen direct contact hebben met de hoofdkantoren. Wat als extra advies ontdekt is, is dat het zou kunnen helpen bij het bevorderen van de medewerkersbetrokkenheid wanneer er nieuwe Planet Tomorrow gezichten binnen verschillende teams worden aangesteld. Wanneer er een aantal managers/directieleden zijn die als ambassadeur voor Planet Tomorrow te werk gaan, zal er binnen teams meer bereidheid zijn zich hierin te verdiepen of mee aan de slag te gaan. Als het voor alle Planet Tomorrow ambassadeurs



inzichtelijk wordt gemaakt wat Planet Tomorrow voor hen kan betekenen, kunnen zij dit binnen hun teams verspreiden.

Communiceren met feiten en/of weetjes

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers graag concrete informatie tot zich krijgen. Bijvoorbeeld in de vorm van feiten en/of weetjes over activiteiten van Planet Tomorrow, waar het zich mee bezighoudt of wat er bereikt is. Door deze behapbare informatie intern te communiceren wordt er snel en concreet duidelijk gemaakt waar Planet Tomorrow zich mee bezighoudt. Deze vorm van informatie zorgt er ook voor dat Planet Tomorrow vaker verschillende feiten kan communiceren. Zo communiceert Planet Tomorrow dus wel regelmatig, maar iedere keer met een kort nieuw feitje. Op deze manier worden de medewerkers regelmatig blootgesteld aan informatie over Planet Tomorrow, maar wordt er niet te veel gecommuniceerd.

Kort en krachtig communiceren in interne communicatie

Dit advies heeft een nauw verband met het communiceren van feiten en weetjes. De communicatie intern moet kort en krachtig zijn. Vodafone's interne communicatie is vaak binnen twee zinnen duidelijk. Lange verhalen werken niet bij de posters en schermen, hier past het communiceren van feiten of weetjes dan ook perfect bij. Op intranet is hier bijvoorbeeld wel meer ruimte voor, maar ook hier moet niet te langdradig gecommuniceerd worden. Op intranet kan dus wat meer context gegeven worden, maar de gedeelde informatie moet wel kernachtig en beknopt blijven. Een nieuwsbrief is al snel te veel informatie en aangezien medewerkers van Vodafone al veel mails binnenkrijgen zal deze snel overgeslagen worden. De easy-update kan gebruikt worden om via de mail beknopte informatie met de medewerkers te delen.

Context geven tijdens infosessies

Aangezien in de interne communicatie het beste feitelijkheden kunnen worden gecommuniceerd, zijn de informatiesessies een uitgelezen kans om context te geven. Tijdens All-Hands of Zeepkistsessies toelichting worden gegeven over de huidige activiteiten of behaalde resultaten. De communicatie hier moet leuk en interessant zijn om naar te luisteren. Hier moeten dus geen lange verhalen verteld worden of cijfers genoemd worden. Dit is het moment om te vertellen hoe goed Planet Tomorrow is en hoe de medewerkers hieraan kunnen bijdragen. Dit moment van menselijk contact is erg belangrijk om te benutten om de medewerkers te informeren en tegelijkertijd activeren en enthousiasmeren.



Medewerkers actief benaderen

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de communicatie momenteel erg passief is. Medewerkers moeten zelf op zoek gaan naar informatie en dit doen zij niet. Om de medewerkers te activeren zal het Planet Tomorrow team zelf medewerkers actief moeten benaderen. Wanneer er iets bijzonders is om mede te delen, zou het Planet Tomorrow team een aantal uur uit moeten trekken om de werkvloer op te gaan en medewerkers aan te spreken en te informeren. Hieraan kan bijvoorbeeld een actie gekoppeld worden, waarbij bijvoorbeeld een gadget wordt meegegeven. Hierdoor hebben medewerkers namelijk gelijk iets tastbaars in handen wat hen aan Planet Tomorrow herinnert.

Proces

Het betrekken van de medewerkers is een stapsgewijs proces. In eerste instantie zal de nadruk moeten liggen op het beïnvloeden van de cognitieve betrokkenheid, namelijk; het informeren van de gehele organisatie om hen bewust te maken van het bestaan van Planet Tomorrow. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld posters met feiten, de infosessies en acties. Wanneer gemerkt wordt dat de bewustheid binnen de organisatie groeit, kan ook de communicatie worden vergroot. Er kunnen vanaf dit moment trainingen gegeven worden. Deze trainingen kunnen bijvoorbeeld in samenwerking met de Planet Tomorrow ambassadeurs gegeven worden. Wanneer hun emotionele betrokkenheid – hun gevoel bij Planet Tomorrow – positief beïnvloed is, kan worden gewerkt aan de fysieke betrokkenheid, namelijk; de actieve houding. Dan kunnen er bijvoorbeeld site-visits georganiseerd worden waarbij geïnteresseerde medewerkers een kijkje in de keuken van het duurzaam ondernemen kunnen nemen. Ook kunnen er dan inputsessies gegeven worden. Hierbij worden de medewerkers om hun mening gevraagd. Deze input is van grote waarde, omdat zij zich dan actief kunnen opstellen bij beslissingen en processen en meer zicht krijgen op wat er speelt.

Extra onderzoek

De laatste aanbeveling is dat Vodafone extra onderzoek moet verrichten naar het betrekken van winkel- en callcentermedewerkers. Toelichting hierover is te vinden in [hoofdstuk 10 discussie](#).



9. Implementatieplan

Het implementatieplan geeft weer hoe Vodafone de adviezen kan opvolgen. In dit hoofdstuk wordt een intern communicatieplan voor Vodafone toegelicht.

Doel van de communicatie.

Allereerst moeten de medewerkers geïnformeerd worden over wat Planet Tomorrow inhoudt, waar het zich mee bezighoudt en wat het bereikt. Het doel van het informeren van de medewerkers is dat zij zich hier betrokken bij gaan voelen en uiteindelijk een actieve houding aan zullen nemen.

Communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die ingezet zullen worden zijn allereerst informerend; de posters, schermen, het intranet, e-mail namens Easy Update en input/infosessies. De ambassadeurs kunnen ook als communicatiemiddel worden ingezet. Zij kunnen hun collega's informeren of activeren wanneer hier de mogelijkheid voor is of tijdens de ingeplande momenten, zoals infosessies.

- **Posters, V-cast en intranet**

De posters, V-casts en intranet kunnen twee maal per maand in worden gezet. Wanneer er iets bijzonders of een grote activiteit plaatsvindt kan dit omhoog worden geschroefd, maar om geen overexposure te krijgen is tweemaal in de maand voldoende.

- **Infosessies**

Vodafone organiseert regelmatig informatiesessies. De zeepkistsessie wordt wat regelmatig gehouden dan de All-Hands sessie. Dit zijn de perfecte momenten om Planet Tomorrows verhalen en progressie te delen. Tijdens deze sessies is er de tijd en ruimte om context te delen met de medewerkers en hen te betrekken met mooie verhalen.

- **Easy Update**

Elke vrijdag wordt er een Easy Update verstuurd. Deze Update is een korte nieuwsbrief waarin allerlei berichten van allerlei afdelingen staan. Via deze nieuwsbrief kan een kort bericht worden gedeeld, maar kan ook worden doorgelinkt naar de intranetpagina waar een langer bericht kan worden gelezen. Planet Tomorrow kan hier goed haar feiten/weetjes delen en wanneer een medewerker toch meer uitleg zoekt kan hij/zij dit met gemak opzoeken door op de link te drukken welke bij het bericht staat.



- Inputsessies

Planet Tomorrow zal veel baat hebben van de input van medewerkers. Het krijgen van nieuwe inzichten vanuit allerlei perspectieven zal wellicht nieuwe projecten, activiteiten of manieren van benadering met zich meebrengen. Daarnaast voelen medewerkers zich letterlijk betrokken wanneer ze ergens over mee mogen denken. Bij de inputsessies kan er een stelling of onderwerp besproken worden. Hierbij zal dan in teamverband gewerkt worden.

- Planet Tomorrow ambassadeurs

De Planet Tomorrow ambassadeurs zijn idealiter verspreid over verschillende teams binnen Vodafone. Wanneer deze ambassadeurs een management- of directiefunctie hebben, kunnen zij hun team direct aansturen en informeren. Hierdoor zal Planet Tomorrow ook binnen de teams sneller op het prioriteitenlijstje komen. De ambassadeurs kunnen door de Sustainability manager verworven worden door tijdens infosessies een oproep te doen of intern te peilen wie zich als ambassadeur zou willen werken. Er zijn momenteel al meerdere medewerkers bereid om als ambassadeur te werk te gaan, dit is namelijk ook besproken tijdens de interviews, met deze medewerkers kan het ambassadeursteam al gestart worden.

Planning

Allereerst is het aan de Sustainability manager om Planet Tomorrow Ambassadeurs te vinden binnen de organisatie. Deze Ambassadeurs helpen de boodschap binnen Vodafone te verspreiden en kunnen worden ingezet voor informatiesessies. Vervolgens worden de interne communicatiemiddelen ingezet, zoals posters, de V-Cast, Intranet en de Easy Update. Hierna kunnen in de zeepkistsessies en All-Hands sessies meer context bieden. Wanneer gemerkt wordt dat de bewustheid betreffende Planet Tomorrow vergroot is, kunnen inputsessies gegeven worden. Medewerkers krijgen hier de kans om hun fysieke betrokkenheid te laten zien. Hieronder is in **figuur 5** schematisch de planning opgenomen.

Wie	Wat	Frequentie	Baten
Sustainability manager met Planet Tomorrow Ambassadors	Activatie actie (later dit hoofdstuk wordt dit in de paragraaf <i>activering</i> toegelicht)	Éénmalig	Medewerkers worden actief benaderd met een gadget en worden op dat moment geïnformeerd, zij hoeven dan niet zelf op zoek te gaan naar informatie.
Sustainability manager met interne	Posters	2 keer per maand	Posters zorgen voor korte interne informatievoorziening, geven een



communicatieafdeling		<i>Extra posters bij bijzondere activiteit</i>	eerste indruk en maken medewerkers bekend met projecten/activiteiten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	V-Cast	2 keer per maand <i>Extra V-Cast bij bijzondere activiteit</i>	V-Casts zorgen voor korte interne informatievoorziening, geven een eerste indruk en maken medewerkers bekend met projecten/activiteiten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	Intranet	2 keer per maand <i>Extra bericht bij bijzondere activiteit</i>	Intranet zorgt voor interne informatievoorziening en extra toelichting over projecten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	Easy Update	2 keer per maand	De Easy Update communiceert een korte boodschap en biedt de medewerkers de mogelijkheid meer informatie makkelijk te vinden.
Sustainability manager / Planet Tomorrow Ambassadeur	Zeepkistsessie	2 keer per maand	Zeepkistsessies zorgen voor face-to-face contactmomenten waarbij medewerkers op de hoogte kunnen worden gebracht en kunnen worden betrokken.
Sustainability manager / Planet Tomorrow Ambassadeur	All-Hands	1 keer per 3 maanden	Zeepkistsessies zorgen voor face-to-face contactmomenten waarbij medewerkers op de hoogte kunnen worden gebracht en kunnen worden betrokken.
Sustainability manager / Planet Tomorrow Ambassadeur	Inputsessies	1 keer per 3 maanden	Hierbij is veel persoonlijk contact met de medewerkers. Er kan direct gediscussieerd en overlegd worden.

Figuur 5. Planning

Medewerkers kunnen weerstand bieden op de activatie, omdat dit hun werk kan onderbreken. Wanneer dit gemerkt wordt kan de gadget worden afgegeven en kan worden uitgelegd dat er online, via het intranet, informatie gevonden kan worden. Op deze manier is de medewerker wel benaderd en heeft hij toch 'kennis gemaakt' met Planet Tomorrow.



Activering

Voorbeeld: actie met de 'Sustainability Shopper'.

Het Planet Tomorrow team kan met haar ambassadeurs intern deze shoppers verspreiden. Het is dan de bedoeling dat de ambassadeurs zelf op de etages de shoppers uitdelen en dan uitleggen waarom dit wordt gedaan. Jaarlijks verbruiken consumenten in Nederland 3 miljard plastic tasjes (Rijksoverheid, 2016). Het grootste deel hiervan wordt zwerfafval en hierom is door de Nederlandse overheid per 1 januari 2016 het gratis meegeven van plastic tasjes afgeschaft om vervuiling te voorkomen. Plastic tasjes moeten in winkels nu worden aangeschaft. De Planet Tomorrow shopper biedt hier een mooie oplossing voor. Deze shopper helpt de vervuiling tegen te gaan, omdat deze voor een lange tijd gebruikt kan worden. Daarnaast zorgt de shopper ervoor dat de medewerkers van Vodafone geen tasjes meer hoeven aan te schaffen. Het resultaat is een win-win situatie, geen plastic tasjes aanschaffen betekent geen plastic vervuiling én medewerkers hoeven niet onnodig geld uit te geven aan plastic tasjes, die vervolgens weggegooid worden.

Voordat de shopper wordt uitgedeeld, kan er een aankondiging worden gedaan met posters, een v-cast en een bericht op Hub. Deze geven vooraf al wat informatie over het idee achter de Sustainability shopper.

Het belangrijkste bij deze actie is de actieve benadering. Het weggeven van een cadeau is een prettige bijkomstigheid, omdat medewerkers iets tastbaars krijgen, maar het meest belangrijke is het moment van het weggeven. Dat moment moet benut worden met het delen van informatie en achtergronden over Planet Tomorrow.

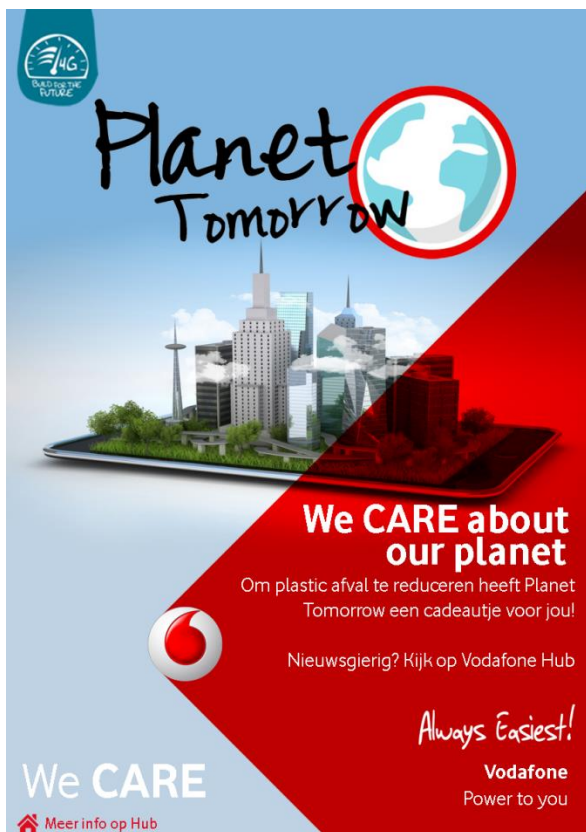
Vodafone Amsterdam heeft 456 medewerkers, Maastricht 1424 en samen is dit 1880 werknemers. Het fabriceren van een gedrukte shopper kost €0,60. Totale kosten voor de shoppers is €1128,-. Aangezien de tasjes door Planet Tomorrow ambassadeurs en de Sustainability Manager verspreid worden, zijn hier geen kosten aan verbonden.

Op de volgende pagina staat een voorbeeldcampagne weergegeven.

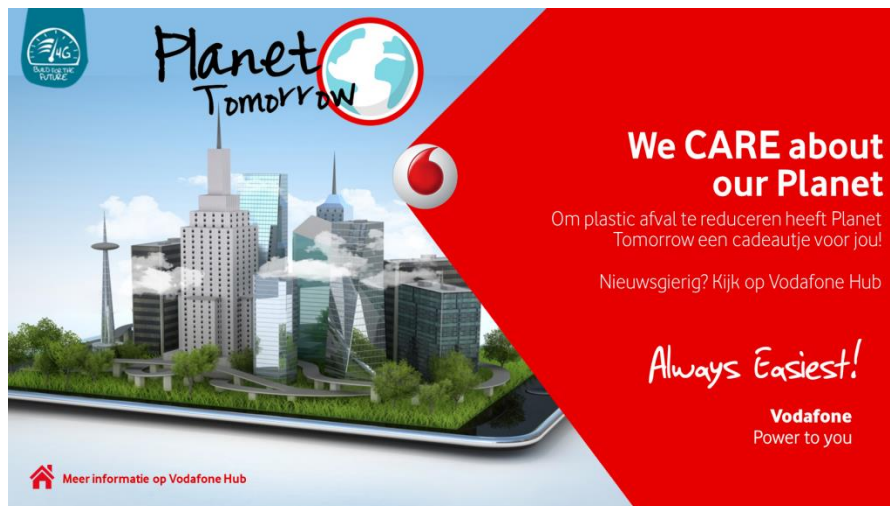


Figuur 7. Voorbeeld shopper





Figuur 8. Voorbeeld poster



Figuur 9. Voorbeeld V-Cast

Voorbeeld poster (links) met campagne en bijpassende V-Cast (Rechts). Planet Tomorrow heeft nooit eerder een communicatie uiting geplaatst waarbij een verrassingselement aan bod komt. Dit maakt deze uiting leuk en verfrissend en passend bij de activatie die hieraan gekoppeld is.

Om plastic afval te reduceren heeft Planet Tomorrow een cadeautje voor jou

Our Future Inhoud Eigenaar: Jong, Martin, Vodafone Netherlands 28/06/2016 01:24 PM



Jaarlijks verbruiken consumenten in Nederland 3 miljard plastic tasjes. Het gros hiervan wordt zwerfafval en om hierdoor is door de Nederlandse overheid per 1 januari 2016 het gratis meegeven van plastic tasjes afgeschaft om vervuiling te voorkomen. Plastic tasjes moeten in winkels nu worden aangeschaft.

Daarom krijg jij namens Planet Tomorrow een Sustainability Shopper. Deze shopper helpt de vervuiling tegen te gaan omdat deze voor een lange tijd gebruikt kan worden. Ook zorgt het ervoor dat de jij als medewerker van Vodafone met deze shopper geen tasjes meer hoeft aan te schaffen.

Dit betekent geen plastic vervuiling én je hoeft niet meer onnodig geld uit te geven aan plastic tasjes die je vervolgens weggooit. Omdat wij om onze planeet geven delen wij op maandag 1 augustus tussen 10.00 en 16.00 deze tasjes intern op de kantoren in Amsterdam en Maastricht uit.

Our Future

Save the date! Presentation Dutch telecom market by Telecompaper	>
Vodafone behaalt milieu-certificaat met Planet Tomorrow	>
TES start met outsourcing field services en PBX levering naar LCC	>
Wat betekent het klimaatakkoord van Parijs voor Vodafone?	>
Vodafone-klanten bellen en internetten als eerste in Nederland klimaatneutraal	>
Presentatie door CEO telecompaper: update over trends in telecommarkt	>
Vodafone gaat concurrentie aan op Quad Play markt	>
We hebben het nummer 1 Netwerk van Nederland	>
Veel belangstelling voor Solar Power To You	>
Power to Start-ups!	>
Meer nieuws...	>

Figuur 10. Voorbeeld intranetbericht

C2 Veiligheidsrubricering

Voorbeeld intranetbericht met achtergrondinformatie over de actie.



Kostenplaatje

Voor de implementatie van dit plan moet er ruimte in het budget worden vrijgemaakt. Hieronder is in **figuur 6** weergegeven wat de kosten zijn per communicatiemiddel.

Wat	Planning	Wie	Kosten
Posters	2 keer per maand Extra posters bij bijzondere activiteit	- Interne communicatiemedewerker - Sustainability Manager	Budget interne communicatie
V-Cast	2 keer per maand Extra V-Cast bij bijzondere activiteit	- Interne communicatiemedewerker - Sustainability Manager	Budget interne communicatie
Intranet	2 keer per maand Extra bericht bij bijzondere activiteit	Sustainability Manager	Geen kosten*
Zeepkistsessie	2 keer per maand	Sustainability Manager	Geen kosten*
All-Hands sessie	1 keer per 3 maanden	Sustainability Manager	Geen kosten*
Inputsessies	1 keer per 3 maanden	Sustainability Manager	Geen kosten*
Easy Update	2 keer per maand	Sustainability Manager	Geen kosten*
Actie Sustainability Shopper	Eenmalig, hoofdkantoor Amsterdam en Maastricht	Sustainability Manager / Planet Tomorrow Ambassadeurs	€1128,-
Budget			Totaal: €1128,-

Figuur 6. Kostenplaatje

** Er zijn geen kosten verbonden aan het invullen van het intranet, het houden van zeepkist-, input, en All-Hands sessies en het maken van de Easy Update, omdat deze onderdeel uitmaken van het takenpakket van de Sustainability Manager.*



10. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar dit onderzoek. Hier worden de mogelijke hiaten en verbeterpunten besproken.

Mogelijke hiaten

Mogelijke hiaten in dit onderzoek zijn de verschillende afdelingen welke Planet Tomorrow wil aanspreken. Zo wordt de nadruk nu gelegd op het hoofdkantoor, omdat hier de belangrijkste groep zit die betrokken moet worden, maar de informatievoorziening moet ook doorsijpelen naar de Vodafone winkels. Deze medewerkers moeten op een andere manier worden aangesproken dan op het hoofdkantoor, omdat de intentie met deze medewerkers anders is. Hier is het doel niet dat zij input gaan geven over Planet Tomorrow activiteiten, maar betrokkenheid uiteten in het delen van informatie binnen het team en processen duurzamer te laten verlopen binnen de winkels. Zo is in dit onderzoek naar voren gekomen dat zij middels trainingen aangesproken willen worden en ook hier wordt interne communicatie als posters en V-Casts ingezet. Maar er zal nog meer onderzoek moeten worden verricht om met zekerheid te kunnen zeggen dat dit hen zal betrekken. Hiervoor moeten doelstellingen worden opgesteld welke duidelijk maken wat er van de winkelmedewerkers wordt verwacht betreffende Planet Tomorrow.

Verbeterpunten

Tijdens het onderzoek viel op dat het belang van het benaderen van de callcentermedewerkers erg klein is. Deze groep heeft namelijk weinig te maken met Planet Tomorrow activiteiten, aangezien zij geen actieve houding kunnen aannemen en zij inhoudelijk geen zeggenschap hebben over de activiteiten. Er zou dus extra onderzoek moeten worden gedaan naar hoe betrokkenheid betreffende Planet Tomorrow bij callcentermedewerkers een toegevoegde waarde heeft.



Literatuurlijst

Boeken

Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Uitgeverij Gorcum.

Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*. (2e ed.). Alphen aan de Rijn: Kluwer

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012) *Kwalitatief Marktonderzoek*. Noordhoff: Groningen, 3e druk.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgeverij.

Wetenschappelijke artikelen

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology.

Fleming, J.H. and Asplund, J. (2007). "Where employee engagement happens", The Gallup Management Journal.

Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement, Department for Business Innovation and Skills*. London: Crown Copyright.

Reijnders, S.D. (2007). *Op welke wijze en met welk doel kan de intrinsieke motivatie van medewerkers veranderen tijdens een intern opleidingstraject binnen de arbeidsorganisatie? Een literatuuronderzoek ter ondersteuning van de Bachelor Afstudeeropdracht*. Enschede: Universiteit Twente.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of Organizational Behaviour, 25(3), pp. 293-315

Welch, M. (2011) "The evolution of the employee engagement concept: communication implications", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 4, pp.328 – 346



Websites

ISO14001. (2016). *ISO14001*. Geraadpleegd op 17-03-2016 via:

<http://www.iso14000.nl/>

Rijksoverheid. (2016). *Verbod op gratis plastic tassen*. Geraadpleegd op 15-06-2016 via:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/afval/inhoud/verbod-op-gratis-plastic-tassen>

Schop, G. (2013). *Motivatie en gedrag*. Geraadpleegd op 06-03-2016 via:

<http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2.1.2.-motivatie-en-gedrag.html>

Interne documenten

Klein, F. (2015). *Duurzaamheid – klimaat en milieu*. Geraadpleegd op 02-03-2016 via:

<https://www.vodafone.nl/over-vodafone/wie-zijn-wij/duurzaamheid/klimaat-en-milieu/>

Klein, F. (2015). *Jaarverslag Vodafone*. Geraadpleegd op 02-03-2016 via:

<http://jaarverslag.vodafone.nl/>

Vodafone. (2015). *Interne documentatie*. Amsterdam



Bijlagen

Bijlage I: Topic Guide

Topic guide.

Deze topic guide biedt een richtlijn en houvast tijdens de interviews die bij de medewerkers van Vodafone worden afgenomen. Deze vragen beantwoorden de deelvragen die uiteindelijk zullen helpen de probleemstelling te beantwoorden.

Probleemstelling.

De probleemstelling die opgelost wordt mede door de informatie die uit de interviews voortvloeit is *“Hoe kunnen medewerkers van Vodafone worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie?”*

Methode.

De interviews worden allemaal opgenomen en als verbatim uitgewerkt. De manier van interviewen is face-to-face en zijn half gestructureerd zodat er kan worden doorgevraagd.

Tijdspad.

De interviews zullen ongeveer 45 minuten duren en worden afgenomen van 2 t/m 30 mei 2016.

Locatie.

De locaties worden door de respondenten gekozen. Voorkeur bij hun werkplek.

Topics.

- Duurzaam ondernemen projecten en belang hiervan
- Betrokkenheid Planet Tomorrow
- Communicatie Planet Tomorrow

Interview.

- Welkom heten respondent
- Uitleg geven over interview
- Toestemming voor opname vragen
- Aankaarten in welke volgorde de topics worden besproken:

Duurzaam ondernemen projecten en belang hiervan

Betrokkenheid Planet Tomorrow

Communicatie Planet Tomorrow

Afsluiting



Vragenlijst – 5 minuten

1. Kun je iets over jezelf en over je functie vertellen?

Duurzaam ondernemen projecten en belang hiervan – 45/50 minuten

2. Ben je zelf milieubewust bezig? / Wat voor milieubewuste activiteiten doe je thuis?
3. Vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust bezig is? Waarom wel/niet?
4. Weet je dat Vodafone een duurzaam programma heeft?
5. Wat vind je daar van?
6. Besteed je in je eigen werk aandacht aan duurzaamheid?
7. Kun je initiatieven noemen die Vodafone doet op het gebied van duurzaamheid?

Betrokkenheid Planet Tomorrow

Cognitieve betrokkenheid *(Hoe denken de medewerkers van Vodafone over Planet Tomorrow?)*

8. Ben je op de hoogte van de PT activiteiten?
9. Wat vind je van de PT activiteiten?
10. Hoe ben je op de hoogte gebracht over het Planet Tomorrow programma?
11. Kun je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers bij iets betrokken heeft?

Emotionele betrokkenheid *(Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?)*

12. Voel je je betrokken bij de duurzame projecten van Vodafone?
13. Waarin zie je dat of merk je dat?
14. Ben je trots op Vodafoes Planet Tomorrow?



15. Wat vind je van de manier waarop Vodafone haar werknemers betreft bij haar duurzaam ondernemen?

16. Wat is volgens jou de beste manier om medewerkers te betrekken bij het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Fysieke betrokkenheid (*Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?*)

17. Wat voel je wanneer je aan Planet Tomorrow denkt?

18. Kun je toelichten waarom je dit voelt?

19. Hoe kan dit gevoel beïnvloed worden?

20. Wat is ervoor nodig dat je actief met PT bezig zou zijn?

21. Wat zou er nodig zijn dat jij op een zeepkistsessie gaat vertellen over Planet Tomorrow?

22. Wanneer zou je hier toe bereid zijn?

Communicatie Planet Tomorrow (*Hoe communiceert het management naar de werknemers van Vodafone over Planet Tomorrow?*)

23. Op welke manier word je op de hoogte gehouden over wat Vodafone op het gebied van duurzaamheid doet?

24. Wat vind je van deze informatievoorziening?

25. Als je een cijfer moest geven over de effectiviteit van de informatievoorziening; 1 zeer ineffectief, 10 zeer effectief. Welk cijfer zou u Vodafone dan geven betreffende de informatievoorziening over de duurzame projecten?

> Waarom geef je dit cijfer?

26. Vind je de hoeveelheid informatie die je tot je beschikking krijgt voldoende?

27. Hoe zou je het liefst benaderd willen worden over de activiteiten van PT?

28. Wat zou je anders willen zien bij de informatievoorziening over de duurzame projecten van Vodafone?



29. Kunt je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers over iets geïnformeerd heeft?

30. Denk je dat een Top-Down approach zou werken? En waarom?

31. Als laatste; welke tips heb je om de medewerkersbetrokkenheid via de interne communicatie te vergroten?

Afsluiting

Bedanken voor tijd en aanwezigheid

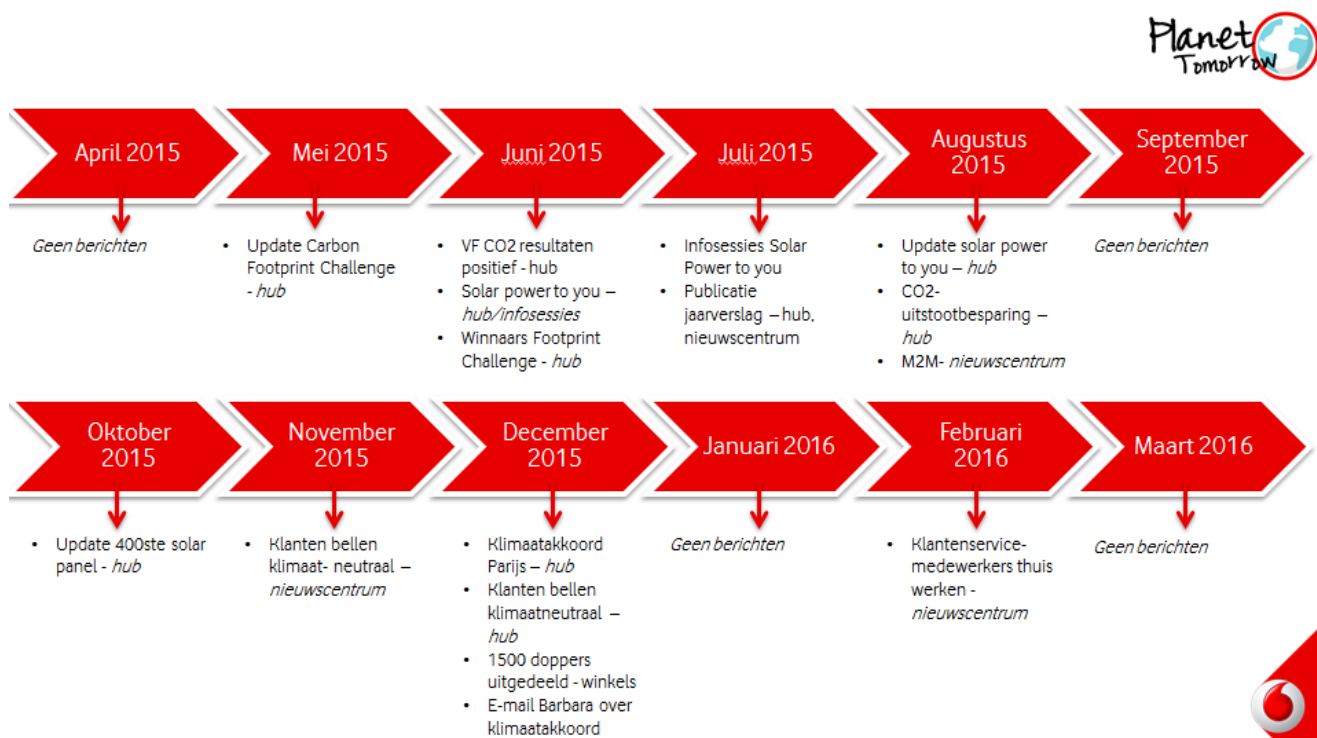
Afsluiting 3/4 minuten.

- Vragen of respondent nog vragen/tips/suggesties heeft
- Respondent bedanken voor tijd en medewerking



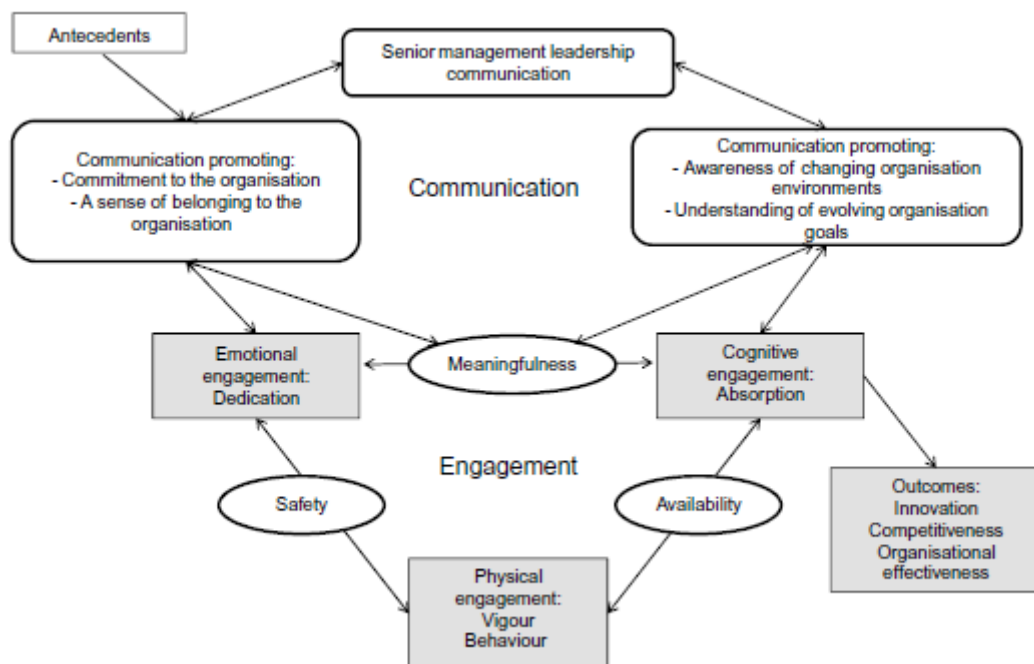
Bijlage II Figuren

Figuur 1.



Figuur 1. Overzicht interne communicatie april 2015 – maart 2016

Figuur 2.



Figuur 2. The employee engagement concept and internal corporate communication model, Welch, 2011

Figuur 3.

Overzichtsschema van respondenten.

Doelgroepen	Level/functie	Aantal respondenten	Totaal
Hoofdkantoor	Manager	5	5
	Medewerker	4	4
Callcenter	Manager level/teamleider	1	1
Winkels	Manager level/teamleider	1	1
	Medewerker	2	2
Totaal		13	13 respondenten

Figuur 3. Respondentenschema.



Figuur 4.

Deelvraag over:	Nummer interviewvraag:
<i>Hoe ziet de communicatie omtrent Planet Tomorrow eruit?</i>	10, 11, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
<i>Hoe bewust zijn de medewerkers van Vodafone zich van Planet Tomorrow?</i>	2, 3, 4, 7
<i>Wat voelen de medewerkers van Vodafone bij Planet Tomorrow?</i>	12, 13, 14, 17, 18, 19
<i>Wat vinden de medewerkers van Vodafone van Planet Tomorrow?</i>	5, 9, 15, 16, 20, 21, 22

Figuur 4. Interviewvragen per deelvraag

Figuur 5.

Wie	Wat	Frequentie	Baten
Sustainability manager met Planet Tomorrow Ambassadors	Activatie actie (later dit hoofdstuk wordt dit in de paragraaf <i>activering</i> toegelicht)	Éénmalig	Medewerkers worden actief benaderd met een gadget en worden op dat moment geïnformeerd, zij hoeven dan niet zelf op zoek te gaan naar informatie.
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	Posters	2 keer per maand <i>Extra posters bij bijzondere activiteit</i>	Posters zorgen voor korte interne informatievoorziening, geven een eerste indruk en maken medewerkers bekend met projecten/activiteiten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	V-Cast	2 keer per maand <i>Extra V-Cast bij bijzondere activiteit</i>	V-Casts zorgen voor korte interne informatievoorziening, geven een eerste indruk en maken medewerkers bekend met projecten/activiteiten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	Intranet	2 keer per maand <i>Extra bericht bij bijzondere activiteit</i>	Intranet zorgt voor interne informatievoorziening en extra toelichting over projecten
Sustainability manager met interne communicatieafdeling	Easy Update	2 keer per maand	De Easy Update communiceert een korte boodschap en biedt de medewerkers de mogelijkheid meer informatie makkelijk te vinden.
Sustainability manager	Zeepkistsessie	2 keer per maand	Zeepkistsessies zorgen voor face-to-



/ Planet Tomorrow Ambassadeur			face contactmomenten waarbij medewerkers op de hoogte kunnen worden gebracht en kunnen worden betrokken.
Sustainability manager / Planet Tomorrow Ambassadeur	All-Hands	1 keer per 3 maanden	Zeepkistsessies zorgen voor face-to-face contactmomenten waarbij medewerkers op de hoogte kunnen worden gebracht en kunnen worden betrokken.
Sustainability manager / Planet Tomorrow Ambassadeur	Inputsessies	1 keer per 3 maanden	Hierbij is veel persoonlijk contact met de medewerkers. Er kan direct gediscussieerd en overlegd worden.

Figuur 5. Planning

Figuur 6.

Wat	Planning	Wie	Kosten
Posters	2 keer per maand Extra posters bij bijzondere activiteit	- Interne communicatiemedewerker - Sustainability Manager	Budget interne communicatie
V-Cast	2 keer per maand Extra V-Cast bij bijzondere activiteit	- Interne communicatiemedewerker - Sustainability Manager	Budget interne communicatie
Intranet	2 keer per maand Extra bericht bij bijzondere activiteit	Sustainability Manager	Geen kosten*
Zeepkistsessie	2 keer per maand	Sustainability Manager	Geen kosten*
All-Hands sessie	1 keer per 3 maanden	Sustainability Manager	Geen kosten*
Inputsessies	1 keer per 3 maanden	Sustainability Manager	Geen kosten*
Easy Update	2 keer per maand	Sustainability Manager	Geen kosten*
Actie Sustainability Shopper	Eenmalig, hoofdkantoor Amsterdam en Maastricht	Sustainability Manager / Planet Tomorrow Ambassadeurs	€1128,-
Budget			Totaal: €1128,-

Figuur 6. Kostenplaatje

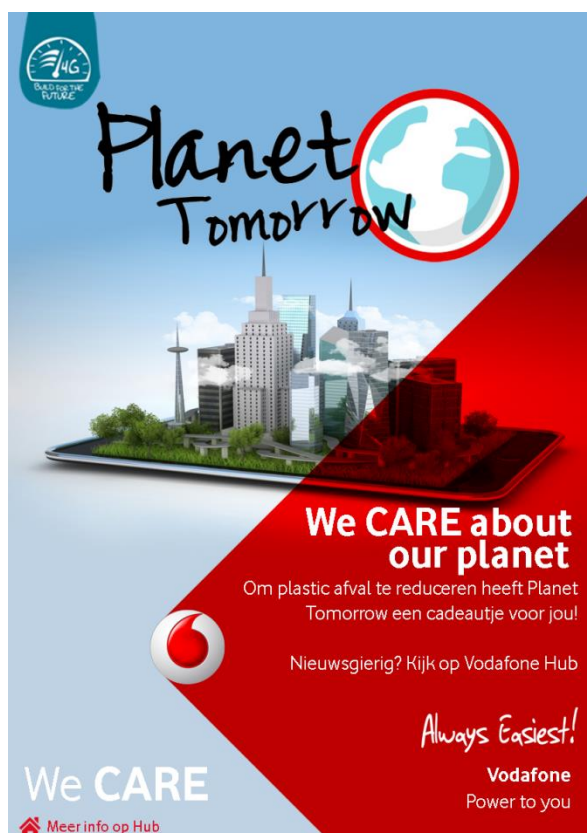


Figuur 7.



Figuur 7. Voorbeeld shopper

Figuur 8.



Figuur 8. Voorbeeld poster



Figuur 9.



Figuur 9. Voorbeeld V-Cast

Figuur 10.

Om plastic afval te reduceren heeft Planet Tomorrow een cadeautje voor jou

Our Future Inhoud Eigenaar: Jong, Martin, Vodafone Netherlands
28/06/2016 01:24 PM



Jaarlijks verbruiken consumenten in Nederland 3 miljard plastic tasjes. Het gros hiervan wordt zwerfafval en om hierdoor is door de Nederlandse overheid per 1 januari 2016 het gratis meegeven van plastic tasjes afgeschaft om vervuiling te voorkomen. Plastic tasjes moeten in winkels nu worden aangeschaft.

Daarom krijg jij namens Planet Tomorrow een Sustainability Shopper. Deze shopper helpt de vervuiling tegen te gaan omdat deze voor een lange tijd gebruikt kan worden. Ook zorgt het ervoor dat de jij als medewerker van Vodafone met deze shopper geen tasjes meer hoeft aan te schaffen.

Dit betekent geen plastic vervuiling én je hoeft niet meer onnodig geld uit te geven aan plastic tasjes die je vervolgens weggooit. Omdat wij om onze planeet geven delen wij op maandag 1 augustus tussen 10.00 en 16.00 deze tasjes intern op de kantoren in Amsterdam en Maastricht uit.

Our Future

Save the date! Presentation Dutch telecom market by Telecompaper	>
Vodafone behaalt milieu-certificaat met Planet Tomorrow	>
TES start met outsourcing field services en PBX levering naar LCC	>
Wat betekent het klimaatakkoord van Parijs voor Vodafone?	>
Vodafone-kanten bellen en internetten als eerste in Nederland klimaatneutraal	>
Presentatie door CEO telecompaper: update over trends in telecommarkt	>
Vodafone gaat concurrentie aan op Quad Play markt	>
We hebben het nummer 1 Netwerk van Nederland	>
Veel belangstelling voor Solar Power To You	>
Power to Start-ups!	>
Meer nieuws...	>

C2 Veiligheidsrubricering

Figuur 10. Voorbeeld intranetbericht



Bijlage III Begrippen

Betrokkenheid:

Rond betrokkenheid bestaan veel verschillende definities en verklaringen. In het Engels wordt het vaak aangeduid met engagement. Denk hierbij aan personal engagement of specifiek gericht op employee engagement.

Volgens Schaufeli en Bakker: “a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption” (p. 295). These two frequently cited definitions arguably share a common focus on the manifestations of engagement: cognitive – absorption; emotional – dedication; and, physical – vigour. (Schaufeli et al, 2002)

Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een psychologische toestand die de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991).

The harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance” (Kahn (1990, p. 694). Argued that three psychological conditions are necessary for engagement: meaningfulness; safety; and, availability (Kahn 1990, p. 694)

Interne communicatie:

Het is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders 2010).

Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn. (Koeleman, 2006)



Bijlage IV Verbatims

Interview 1

Interviewer: Welkom X, ik doe een onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid betreffende Planet Tomorrow en dan ben ik aan het kijken of de interne communicatie hier een grote invloed op heeft aangezien Sustainability Manager heeft gezien dat er wordt gezonden, maar er wordt niet ontvangen. Dus heel veel medewerkers weten niet wat het is, of zijn er niet mee bezig of hebben zoiets van; Planet Tomorrow wat is dat? Dus vandaar mijn onderzoek. Ik wil graag even door de topics heen lopen waar we het over gaan hebben. Als eerst gaan we het hebben over het duurzaam ondernemen, de projecten van Planet Tomorrow en het belang hiervan voor Vodafone. Vervolgens de betrokkenheid bij Planet Tomorrow zowel vanuit de werknemers als vanuit jezelf. Als laatste de communicatie over Planet Tomorrow, dus wat wordt er gezonden en wat wordt er ontvangen. De probleemstelling die ik dus uiteindelijk wil beantwoorden is: hoe kunnen medewerkers van Vodafone kunnen worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van interne communicatie. Ik ga dus uiteindelijk een communicatieadviesrapport geven. Ik zou je als eerst willen vragen iets over jezelf en over je functie te vertellen.

Respondent: Oké, nou ik ben interne communicatiemanager bij Vodafone Nederland. Dus uiteindelijk verantwoordelijk voor interne communicatie. Ik werk hier nu bijna zeven jaar, veel meegemaakt en veel zien veranderen binnen de organisatie. Ik ken deze organisatie als altijd een hoge werkdruk en altijd met het volgende bezig. Sinds een aantal reorganisaties hebben we een heel klein team op interne communicatie zitten, feitelijk ik plus wat handjes links en rechts. Wat met een communicatiebehoefte wat binnen deze organisatie leeft altijd een uitdaging is. Zeker als je kijkt naar het niveau waar we op communiceren. Ik ben dus eigenlijk altijd heel hard aan het werk, ik heb wel ook het voordeel dat ik in mijn rol heel nauw samenwerk met de directie wat fijn is omdat ik dan in ieder geval weet dat de communicatie die ik doe de juiste support krijgt en met de juiste focus bezig is. Je kunt overal over communiceren maar je moet wel ergens keuzes in maken en dan het liefst vanuit de strategie van het bedrijf. Daarnaast vind ik het belangrijk dat ik me door alle lagen van de organisatie heen beweeg, dus los van wat de directie wil ben ik ook druk bezig met wat leeft bij de medewerkers. Hoe komen dingen over? Alleen dan kan ik mijn werk goed doen. Als ik alleen maar domweg doe wat de directie denkt of wil dan missen ze iets heel belangrijks, namelijk feedback. Zij zijn namelijk niet in de positie om alles mee te krijgen van wat de effecten zijn van de interne communicatie. Dus de vragen die jij stelt voor Planet Tomorrow, stellen zij zich ook op een iets hoger niveau. Daar heb je gewoon feedback van nodig van de werkvloer. Mensen zeggen niet recht in het gezicht van de directie wat ze echt vinden, daar zitten heel veel lagen tussen. En ook politiek,



daarnaast is het ook een kwestie van tijd. Dus ik ben een soort filter om te kijken wat speelt en te kijken naar wat we willen communiceren en wat we kunnen laten landen. Want hier zit een hoop werk in. Maar ik werk dus fulltime hier aan en dus vooral bezig met de organisatie brede communicatie, organisatie brede thema's en de organisatie brede middelen en kanalen. Het moet echt op een hoog niveau worden gecommuniceerd en ik moet echt kijken waar ik een verschil kan maken. Mijn doelgroep is altijd uiteindelijk de werknemer, dat is heel generaliserend als één persoon die alle informatie tot zich moet krijgen, en die persoon heeft van alles net even te weinig kennis en dan is het aan mij de taak ervoor te zorgen dat iedereen relevante informatie tot zich krijgt.

Interviewer: Nou dan ben je een perfecte kandidaat voor mijn interview in ieder geval!

Respondent: Ja ik zal dan een beetje een dubbele rol hebben.

Interviewer: Ja dat klopt ik interview je natuurlijk als expert maar ook als medewerker, dus inderdaad van meerdere kanten omdat jij de meeste input kunt leveren over wat echt werkt en wat je hebt gezien wat binnen Vodafone goed gaat.

Respondent: Dus ik zal meerdere petten hebben.

Interviewer: Precies! Gewoon vertellen wat je wil vertellen en dan komt het goed! Mijn interview gaat natuurlijk over duurzaamheid; ben je zelf eigenlijk milieubewust bezig thuis of in het werk?

Respondent: Nou niet buitensporig, medium rare zou ik zeggen haha! Mede dankzij Planet Tomorrow en dankzij Sustainability Manager zijn onophoudelijke ambassadeurschap moet ik eerlijk zeggen dat ik wel meer bewust mee bezig ben. Maar verder dan bewust lichten uitzetten en afval scheiden gaat het ook weer niet, ik ben geen zendeling op het gebied van duurzaam leven.

Interviewer: Vind je het dan wel belangrijk dat je werkgever milieubewust bezig is?

Respondent: [weifelend] Tot op zekere hoogte, ik weet dat het niet het belangrijkste is voor een bedrijf om milieubewust te zijn. Ik weet ook dat het vanuit zowel medewerkers als de maatschappij wel steeds meer afgedwongen wordt. Als je bijvoorbeeld naar 20 jaar geleden kijkt, het is ook gewoon een trend. Dus een bedrijf moet daar iets mee. Als ik iets persoonlijker kijk en vanuit ethiek redeneer denk ik dat het eigenlijk wel zou moeten dat een bedrijf wel zijn processen zo zou moeten inrichten dat er zo maximaal mogelijk rekening gehouden wordt met duurzaamheid, de effecten van de supply chain maar niet meer dan nodig. Dat gaat ook niet werken, een bedrijf gaat niet iets doen wat niet nodig is tenzij ze echt definiëren dat zij zich op groen ondernemen willen onderscheiden. Unilever heeft bijvoorbeeld echt gezegd hier willen wij het beste jongetje in de klas zijn. Dan geloof ik er wel in maar dan moet je ook de daad bij het woord voeren. En ik denk dat dat bij één van de honderd gevallen het geval is en in alle andere gevallen ben je denk ik als bedrijf heel goed bezig als je gewoon je basics op orde hebt.

Interviewer: En zou je nu initiatieven kunnen noemen die Vodafone heeft uitgevoerd of uitvoert op het gebied van duurzaamheid?



Respondent: De energievoorziening, alle energie is duurzaam en uit windenergie voortkomt. Ik weet veel van de initiatieven van Sustainability Manager. We konden als medewerkers korting krijgen op zonnepanelen. Ik weet dat Sustainability Manager altijd heel erg bezig is om te laten zien wat de impact is van onze headsets op duurzaamheid. En ISO14001, veel van die dingen ken ik omdat ze vroeg of laat gecommuniceerd moeten worden. En puur als medewerker is mijn kennis daarin klein, ik heb de klok horen luiden en ik weet dat we duurzame energie hebben en dan denk ik 'top! Check in the box'.

Interviewer: En hoe word je dan op de hoogte gebracht van dit soort activiteiten.

Respondent: [lachend] nou omdat ik Sustainability Manager daar over spreek. Maar ook omdat ik het in communicatie voorbij zie komen, omdat ik daarbij help maar ook omdat ik het als eindgebruiker zie. Waar ik me laatst op betrapte is, ik bemoei me met alle communicatie die op het intranet staat, maar er wordt zoveel gecommuniceerd en ik kan me dus steeds minder met alles bemoeien dus ik merk dat ik net als alle andere medewerkers ook wel eens dingen mis die op intranet gepubliceerd worden dus ik krijg niet alles mee. Zo ben ik laatst benaderd voor ISO14001 met de vraag; 'wat hebben jullie allemaal gecommuniceerd?' en dat moet ik dan bij Sustainability Manager checken want Sustainability Manager heeft het overzicht van wat er allemaal gecommuniceerd is en ik stel een aantal middelen ter beschikking en ik zie het voorbij komen en denk hé wat goed. Hetzelfde als met mijn interesse, ik ben medium rare geïnteresseerd.

Interviewer: Het is dus meer dat omdat je met Sustainability Manager op de afdeling zit dat je er achterom dan dat je er zelf bewust naar op zoek gaat?

Respondent: Ja dat klopt, eens.

Interviewer: Oké en wat vind je van de activiteiten die Vodafone doet? Vind je dat het toegevoegde waarde heeft?

Respondent: [twijfelend] Ja..... Zei hij enigszins twijfelend [lacht]. Het zijn meerdere soorten activiteiten, ik zie de bewustwordingsactiviteiten gericht op medewerkers van laten zien wat je allemaal doet. Ik denk dat dat goed is, want dat is ook onderdeel van ons verhaal als bedrijf. En dat is ook een verhaal wat verteld mag worden. En zeker omdat wat we doen, best heel ambitieus is. En voor een groep mensen, niet voor iedereen, maar voor mensen niet als ik die het wel nog iets belangrijker vinden, doet het ook echt iets met de betrokkenheid bij het bedrijf. Die hebben echt zoiets van daarom is Vodafone zo'n goed bedrijf en wil ik er echt werken, daardoor ben ik trots op waar ik werk? En daarom moet je dat verhaal vertellen. Die initiatieven zoals bijvoorbeeld duurzame energie spreekt wel een soort ambitie uit die verder gaat dan avarage. En dat vind ik ook bewonderingswaardig en Sustainability Manager is daar voor een groot deel ook een echte actieve ambassadeur van. Rob onze CEO is dat ook. Ik vind het heel moeilijk in te schatten van is het genoeg of te weinig maar ik denk dat we best al een heel veel dingen goed doen. En de discussie de laatste



tijd, ja ik heb natuurlijk wat insider kennis, is van hoe laten we zien dat de dingen die we doen ook echt aansluiting hebben met onze producten en diensten en hoe we door middel van onze producten en diensten bijdragen aan.. Dat vind ik een goede evolutie. Mijn ervaring op het gebied van duurzaamheid is, heel lang geleden was het gewoon je moet je basics op orde hebben en je moet geen lijken in de kast hebben. Tot zelfs greenwashing van 'oh we moeten een positief verhaal maken'. En het gaat nu steeds meer over dat je naar de kern van je bedrijf gaat, wat ook het meest veilige is want dan lever je en iets wat je klant ziet en wat relevant is voor je klant, en het zit veel dichterbij de core business omdat je heel vaak als een soort kritiek op duurzaamheid hoort van 'ja we doen het er een beetje bij' of 'het heeft niet een directe link met wat we doen'. En dat is vaak ook een excuus om het minder urgent te maken.

Interviewer: Voel je je zelf wel betrokken bij de Planet Tomorrow activiteiten?

Respondent: [twijfelt] als medewerker voldoende. Ik heb mede met Sustainability Manager aan de wieg gestaan van Planet Tomorrow en ik geloof heel erg in het concept dat je een community bouwt van mensen die daar wel iets mee willen doen en er meer van willen weten. Soort community of interest, alleen ik hoor daar zelf niet per definitie bij. Dus ik geloof wel in het concept en ik denk dat wat Sustainability Manager doet, dat dat voldoende is. Maar ik ben dus ook geen kritische klant daarvan.

Interviewer: Wat zou er nodig zijn om jou actief betrokken te krijgen bij Planet Tomorrow? Wat zou jij dan nodig hebben als medewerker zijnde?

Respondent: Nou deze vraag gaat er vanuit dat ik dat zou willen, maar misschien ben ik wel tevreden met deze situatie. Maar in alle eerlijkheid is voor wat mijn behoefte betreft, vind ik het wel prima zo. Ik kan wel zeggen van als je dit gaat doen, dan... Maar ik zal daar niet echt betrokken door worden, want je gaat dan misschien heel veel tijd en energie steken in mij een klein beetje meer aan boord te krijgen. You can't win them all. Je kunt beter focussen op degene die al betrokken zijn nog meer aan boord te krijgen. Want voor veel mensen is het zo dat ze te druk zijn, andere prioriteiten, het niet interessant vinden en leuk als er eens een keer wat leuks te melden is zoals de film van Sustainability Manager waar overigens hele positieve feedback op was en wat super goed ontvangen was door werknemers die ook echt dachten van 'he dat wist ik nog niet', maar het is niet zo dat ik daar meer betrokken door ga worden. Ik denk wel dat Planet Tomorrow wat meer online presence nodig heeft. Als ik dan zelf iets wil zoeken; waar vind ik het? Hebben we het verhaal ergens op intranet staan? Je zou zelfs ook echt extern een facebookpagina kunnen maken zodat het ook extern echt gaat leven, of misschien intern wat meer. En de informatie dat wanneer ik ergens zou gaan zoeken dat het er is, of als je me ergens toe wilt verwijzen dat ik weet waar ik moet kijken. Ik weet dat dat het minst sexy is wat er is, en ook het moeilijkste om bij te houden, dus ik zou eerder ook echt naar de social kant kijken dat het een beetje self-sustainable is.



Interviewer: Dat biedt dan ook gelijk een overzicht waar alles op staat.

Respondent: Nou het moet niet statisch worden, het moet niet zijn van we gaan een hele intranetpagina bouwen waar je informatie kan vinden, want dat moet je ook bijhouden. En dan ook, het is geen statisch bedrijf dus mensen lezen het misschien maar één keer. Je hebt er veel meer baat bij om daadwerkelijk echt wat meer een community te faciliteren. Ik denk dat wat Sustainability Manager gedaan heeft nu, op de all-hands, we hebben eens in de twee weken een zeepkistsessie, hij zou niet elke week iets moeten roepen maar eens in het half jaar of eens in het kwartaal, om het effect wat hij nu had wat vaker in het jaar te hebben. Het is makkelijk omdat dit zo'n moment is van ik sta daar als medewerker bij een zeepkistsessie en ik luister dan een half uur dus dan kan je iets tegen me zeggen. Als er weer iets extra's is, mensen komen figuurlijk om in hun e-mail, je concurreert altijd met andere dingen dus als je dan met nóg iets nieuws komt creëer je eigenlijk iets extra's wat wel eventjes effect heeft want communicatie is soms wel even een kwestie van even jezelf laten zien, maar op de lange termijn kost dat heel veel input en levert het je niet genoeg op. Denk ik eerlijk gezegd.

Interviewer: Dus dat is volgens jou de beste manier om medewerkers te betrekken? Vooral de groep die er eigenlijk nog geen kennis van heeft?

Respondent: Ja af en toe een bestaand platform claimen en even iets vertellen. En ik weet dat Sustainability Manager dat ook altijd probeert maar dan is het ook echt letterlijk zo dat hij concurreert met andere onderwerpen die ook over de Bühne moeten. Er is gewoon weinig ruimte om het dan te hebben over Planet Tomorrow. En als de ruimte er wel is zoals met de all hands afgelopen keer, dan moet je die kans grijpen.

Interviewer: En wat vind je dat er nu echt ontbreekt van het betrekken van de werknemers bij Planet Tomorrow?

Respondent: Iets actiever en zichtbaarder de mensen opzoeken.

Interviewer: Dus meer er naartoe gaan dan dat ze zelf actief moeten gaan zoeken om iets te weten kunnen te komen?

Respondent: Ja en vooral in de letterlijke zin van het woord dat je echt mensen opzoekt. Je kunt wel postertjes ophangen, dat is allemaal ondersteunend, maar als je gewoon een sessie hebt of een presentatie organiseert, echt fysiek als community bezig zijn en je kan hier de actieve Planet Tomorrow mensen bij gebruiken. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het health en safety beleid; wat doen we allemaal op het gebied om veilig te zijn. Dat is ook een onderwerp wat je weinig kunt vertellen en waarvan je wilt dat het bij mensen blijft hangen. En wat we voorgaande jaren hebben gedaan is, stel nou dat er echt iets aan de hand is, wat moet je echt weten? En wie zijn de BHV'ers. We hebben toen echt een campagne gemaakt met 'dit zijn je BHV'ers' met een campagneposter. Zoals nu de campagne communiceren, folders erbij, bouwhelm op in het restaurant gaan staan. Ze moesten



gewoon zichtbaar zijn als mensen. En een stukje menselijke aandacht en zichtbaarheid, daar kan je bijna nooit omheen. Het is dan wel gericht op de mensen die daarin geïnteresseerd zijn, maar ik denk dat je dan wel wat zichtbaarder wordt. Ik denk dat het dus een combinatie van al die dingen nodig heeft, dus intranet, af en toe een poster, en als suggestiepunt ter verbetering dan echt een zichtbare community.

Interviewer: Wat voel jij wanneer je denkt aan Planet Tomorrow?

Respondent: Ja, ook beïnvloed doordat ik aan de wieg ervan gestaan heb. Het gaat heel erg over werken aan een betere wereld van morgen en dat gevoel heb ik er ook bij. Het is een ambitie, we willen een betere wereld morgen hebben en daar word ik blij van. Ik ben een beetje een communicatiefreak dus op zekere hoogte geloof ik er ook in dat communicatie die purpose driven is, of raakt aan wat mensen echt interesseert op de lange termijn dat het wel meer binnenkomt. Dus ik vind Planet Tomorrow wel iets hebben wat een blij gevoel geeft, het is goed dat het er is.

Interviewer: Kan dat gevoel beïnvloed worden door Vodafone, om dat te versterken bijvoorbeeld? Waardoor je eventueel van medium rare betrokken persoon, naar super betrokken persoon zou gaan? Mocht je interesse daar eventueel liggen.

Respondent: Nou als ik ergens op een schaal sta van hoe ver ga ik in mijn interesse verplaatsen, ik denk dat als er iets meer praktisch toepasbaar wordt zoals bijvoorbeeld de aanbidding; als medewerker kan je korting krijgen op zonnepanelen, dat vind ik een goed voorbeeld omdat je als medewerker kan zeggen hé dat wil ik! Dan krijg je het gevoel van Vodafone regelt iets voor mij. Daar word ik wel warm van. Als je aan de andere kant van het spectrum kijkt, als de verhalen wat meer een gezicht krijgen van 'wat doen we dan?' zoals de Planet Tomorrow film die dingen heel erg zichtbaar maakt, ik zou wat meer echte verhalen willen zien. Zowel geschreven, als in een jaarverslag, ik zou meer willen zien wat onze duurzame stroom verhaal is. Je kunt zelfs bijvoorbeeld een camera op een duurzame medewerker zetten en zeggen van 'leg eens uit, wat is je baan en hoe heb jij geregeld dat we dit in jouw baan duurzamer doen'. Dan wordt het wat meer menselijk. En daarnaast, misschien een beetje een communicatietheorie maar de 'what's in it for me' vraag. Het eerste voorbeeld is dus praktisch toepasbaar; als ik panelen wil krijg ik korting. En de andere leunt meer op human interest, en dan kun je in dat verhaal wat meer menselijke dingen kwijt wat je niet in een poster of een statisch verhaal kwijt kunt. En de derde is dat wanneer Sustainability Manager op een zeepkist zijn verhaal heel enthousiast vertelt werkt dat ook heel erg goed.

Interviewer: En als je dan kijkt, niet naar jezelf als medium rare betrokken persoon, maar naar de groep medewerkers die nog helemaal niet betrokken is, hoe ga je volgens jou die echt naar boven krijgen dat ze betrokken worden?

Respondent: Ja dat is een moeilijke want dat is je big mass. Zeg dat je 10% van je organisatie wel al aan boord hebt, dan is de kans groot dat dat al je betrokken mensen zijn. Dan is de kans groot dat de



overige 90% heel moeilijk te winnen is. Er zullen dan nog steeds mensen zijn in die groep die wel geïnteresseerd zijn, maar die weten het gewoon niet. Dus dan is het echt een zichtbaarheidsding. Het lastige is dat als je brede middelen wilt gebruiken om de medewerkers toch te bereiken, dan ben je een van de velen in heel veel communicatie. Het is vaak ineffectieve communicatie, omdat mensen door de bomen het bos niet zien. Er zijn vaak zaken dat ik denk, dit hebben we goed en meerdere malen gecommuniceerd met een poster, op een zeepkist, op een all hands, met een video; alles wat ik kan doen, en nog komt het niet aan bij mensen. Het is dus vaak veel zenden, met vrij weinig impact. Je moet het dan echt hebben van de momenten dat je erbovenuit springt, zoals met de film en dan hopen dat mensen je opzoeken en vragen 'mag ik eens wat meer weten?'. Maar dan ga je eigenlijk al heel erg naar persoonlijke relatie toe. Je kunt beter iets impactvols of iets geks, zodat je meer opvalt dan wanneer je de standaard dingen doet. Ik als communicatie expert wil graag allebei, want alleen iets geks is ook niet het complete verhaal. Maar ik denk niet dat je iedereen betrokken gaat kunnen krijgen. Als je ziet wat Planet Tomorrow al bereikt doet het het echt al heel erg goed. Maar als je kijkt naar hoe je medewerkers betrokken gaat krijgen zijn dit de zaken waar je rekening mee moet houden.

Interviewer: Uit de interne enquête is ook naar voren gekomen dat er een grote groep is die nog niet bereikt wordt, dat er veel mensen zijn die geen benul hebben. Dit is juist de groep die we het liefste willen bereiken.

Respondent: Nou daar kan je dan goed in segmenteren, wanneer een groep aangeeft dat ze het niet weten; willen ze het wel weten? Als een groep niet geïnteresseerd is, is het ook niet de moeite waard hierin te investeren, je gaat hier dan veel verspilde moeite doen. Maar probeer je dan niet de verkeerde groep te bereiken. Bij communicatie moet je wel de vraag achter de vraag stellen, iedereen wilt meer weten maar je moet ook kijken naar wat reëel is en als je keuzes moet maken dat je niet moet kijken naar de groep die het niet weet en niet wilt weten. Mensen die bijvoorbeeld de duurzaamheids enquête hebben ingevuld, zijn al dusdanig geïnteresseerd dat ze de enquête überhaupt invullen. Daar zit dus ook een groep bij die zo medium rare betrokken is dat ze wel de moeite nemen hem in te vullen. Dus kennelijk zijn ze iets meer geïnteresseerd, dan zitten ze een beetje op mijn niveau maar willen zij wel meer weten en wellicht moet je hen dus actief benaderen. Al zijn het 20 mensen, welke je 1 op 1 kan benaderen. Dan win je via word of mouth ook weer heel veel. Communicatie wordt heel vaak benaderd vanuit een massa approach, met een postertje om te informeren kan dat nog wel maar als je kijkt naar het betrekken van medewerkers moet je daar niet te gecompliceerde communicatie op loslaten. De groep die je kunt betrekken is wellicht maar 20 man, die kan je bij wijze van in een kamertje bij elkaar zetten met een bak koffie en gaan praten. Daar bereik je uiteindelijk veel meer mee als je die 20 mensen voor je wint, mensen kletsen dan wel door. Zo heb je makkelijk ineens 100 mensen al over de drempel heen.

Interviewer: Er wordt momenteel alleen op de hub, het nieuwscentrum en het jaarverslag



gecommuniceerd.

Respondent: Ja maar dat is goed hoor want dat zijn nog steeds de basics, want als je daar niks zegt en mensen gaan zoeken en ze vinden niks. Maar je zult wel altijd dingen moeten doen om ze hier naartoe te wijzen en het ze face to face te vertellen, want uiteindelijk moet het een multi channel of een multi tactic approach krijgen.

Interviewer: Denk je dat het zin zou hebben om bijvoorbeeld alle managers van alle teams aan te spreken dat die als een soort ambassadeurs een moment met hun team hebben om het er over te hebben?

Respondent: Nee, dat geloof ik echt voor geen meter.

Interviewer: Nee? Licht toe?

Respondent: Nou managers zijn de meest moeilijk te bereiken doelgroep en tegelijkertijd de mensen waar we het meeste van verwachten. Ze moeten met hun medewerkers voortgangsgesprekken houden, vakantiedagen invullen en ga zo maar door. Managers moeten al heel veel en die hebben nog meer problemen en geen tijd om alles te lezen. Ze gaan het niet doen, ze zien je al aankomen 'jij als manager moet dit verhaal gaan vertellen'. Waarop ze denken 'what's in it for me?' Waarom?' Managers vinden het belangrijker dat ze goed beoordeeld worden en goed gecoacht worden. Dus gebaseerd op jarenlange ervaring en inzichten zou ik dat niet doen. Het zou wel werken bij onderwerpen die te maken hebben met de rol van de manager om zijn team aan te sturen. Er komt al zoveel bij kijken dat managers soms door de bomen het bos niet meer zien en zij gaan dan dus ook prioriteiten stellen. Ik denk dat Planet Tomorrow uit intrinsieke motivatie komt. Je wilt de mens hebben die er echt wat over willen weten, dan moet het voor die mensen niet zo moeilijk zijn om die informatie te vinden, dus je moet dat veel meer faciliteren; een manager moet dan niet het eerste contactpunt zijn. Dus met zaken als de hub, interne communicatie en social media bereik je veel meer mensen mee, dat gaat zich veel meer verspreiden dan de input die je van managers vraagt. Als je niks anders aan managers vraagt dan 'we hebben moeite om mensen te bereiken dus daar gaan we jou nu voor gebruiken' is dat een heel slecht argument. Dan hebben managers iets van ik heb wat belangrijkers te doen dan jouw verhaal te promoten.

Interviewer: Dus de informatievoorziening qua hub en nieuwscentrum, als je het van een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 heel ineffectief is en 10 super effectief is, welk cijfer zou je het dan geven?

Respondent: 7tje, 6je a 7tje. Hub een 7 en nieuwscentrum een 6. Dingen die op hub te communiceren zijn die worden door Sustainability Manager geplaatst, dat vind ik goede verhaaltjes, hij haakt in op goede zaken. Daar haalt Sustainability Manager alles uit wat er in zit, maar het kan nog meer door naast de hub ook andere dingen te doen zodat het elkaar versterkt. Nogmaals, alleen online gaan mensen op een gegeven moment niet meer zien. Nieuwscentrum denk ik nog wel meer, als daar heel veel goede verhalen gedeeld worden, al vraag ik me af hoeveel mensen daar kijken,



maar dan zie ik dat ook als een onderdeel van wat daar te vinden is. We vertellen heel veel over wie we zijn als bedrijf en ik weet dat ze daar ook bezig zijn met het externe communicatie team om het wat dynamischer te maken en ook wat vaker dingen te delen dan alleen maar persberichten. Als daar die verhalen staan dan is het interessant om te kijken hoe je dat intern nog wat meer kunt activeren. Dus dat je mensen iets meer stimuleert om mensen wat te laten lezen. Daar zouden bijvoorbeeld ook de schermen in het pand nog voor kunnen gebruiken, daar ligt nog wel een kansje.

Interviewer: Dus als je bijvoorbeeld kijkt naar hoe jij benaderd zou willen worden zou dat meer op een ludieke wijze, wat menselijker gedaan moeten worden?

Respondent: Ja of echt persoonlijk, dat ik even een uurtje met Jaimy zit haal ik veel meer uit dan dat ik drie berichtjes op internet lees. Maar dat kost veel persoonlijke aandacht en die kan je ook niet altijd geven. Daar maak je evenementjes voor of kies je clubjes voor. Maar dus juist zichtbaar zijn in andere communicatie als een zeepkistsessie, of op schermen meer promotie doen voor een verhaal. Dat is visueler, 'ik zie windmolens, alleen maar groene stroom wat goed' en als ze dan meer willen weten staat er meer op het nieuwscentrum. Van deze combinaties moet je het hebben.

Interviewer: En zou mailing daarbij kunnen helpen? Als je de medewerkers wilt mailen?

Respondent: Nou dan ga je een probleem met mij krijgen want dan ga ik zeggen 'dat ga je niet naar alle medewerkers sturen' of bij hoge uitzondering als er echt iets groots te melden is. Dan zou je bijvoorbeeld met een mail van Barbara grote dingen wel kunnen melden via mail.

Interviewer: En bijvoorbeeld met de easy update?

Respondent: Ja de easy update kun je daar wel voor gebruiken. Je hebt echt een geïntegreerde communicatie aanpak nodig. Je moet meerdere kanalen gaan gebruiken en ieder kanaal heeft zo zijn dynamiek. Op een poster kun je wat melden maar niet hele verhalen, dus bij een easy update kan dat weer wel. Hub kan je bij wijze van spreken onbeperkt gebruiken en als je daar een mooie mix van maakt van onderwerpjes kun je echt wel wat meer zichtbaarheid creëren. Maar dan heb je iemand nodig die zich bemoeit met een communicatieplan. Zodra iemand hier mee begint zie je effect, en zodra je ermee stopt verlies je dat effect ook gelijk weer. Als je af en toe tussendoor piept met een bericht draagt dit weer bij aan het geheel.

Interviewer: En zou je een voorbeeld kunnen noemen van een project wat zo goed is gecommuniceerd dat medewerkers echt betrokken zijn geworden?

Respondent: Oma online! Communicatie initiatieven die slagen zijn of initiatieven die zichzelf al verkopen, wanneer je mailt dat iedereen 10% salarisverhoging krijgen wordt dat mega goed ontvangen natuurlijk. Mensen kiezen zelf wat ze interessant vinden. Dat heeft dus deels te maken met je verhaal; hoe sexy is het? En voor een deel kun je het mooier maken dan het is maar moet het ook een goed verhaal zijn. En het heeft te maken met hoeveel tijd en resources je ertegenaan gooit. Als je



een mooie commercial maakt van een half miljoen euro, heeft dat veel meer impact dan wanneer je zelf een filmpje maakt en dat op hub gooit. Het filmpje van Sustainability Manager heeft ook wel wat gekost. Daar was ook heel slim over nagedacht want met alleen geld er tegenaan smijten kom je er ook niet. Maar oma online is een actie vanuit de Powerfull connections, wat een heel mooi marketing initiatief is wat wil laten zien wat onze producten en diensten betekenen voor mensen in hun dagelijks leven. Ik geef dit voorbeeld bewust want er zit raakvlak met wat jullie willen doen. Wat ze daar nu aan het doen zijn is verhalen maken met bestaande klanten. Hoe Vodafone hun echt helpt, dit zie je op instagram langskomen en op de schermen bijvoorbeeld. Oma online heeft zich gericht op de oudere Vodafone klant die wat meer bewustwording, we hebben ook oudere klanten en die hebben ook behoeften. Wat ze toen gedaan hebben is een externe campagne die intern is doorvertaald dat medewerkers kun eigen oma's mee konden nemen naar de kantine en dan waren er workshops.

Respondent: Maar goed, omdat het raakt heel erg gewoon aan menselijke relevantie. We hebben allemaal een oma als het goed is. En hoe leuk is het om een je keer in mijn huis of naar mijn kantoor mee te nemen. Ja, dat zit gewoon slim in elkaar. Maar goed, die zal wel ook wel een budget(je) om dingen te regelen, om filmpjes te maken, weet je. Er is altijd een combinatie van alle facetten, maar daar hoor ik dan heel veel medewerkers over. En wat het ook heel goed doet onze canal parade elk jaar. Het feit dat we een Vodafone boot mee laten zeilen met de gay pride. En zeker als je dan ziet hoe we dat dan doen. Bij Vodafone is het wel een beetje dat als je iets doet, moet je het wel heel cool en heel innovatief en heel, toch met een knipoog doen. Beetje playfull zoals ze dat ook altijd noemen. Ja als je daar juiste de snaar raakt, het hoeft niet eens geld te kosten, het kan ook gewoon een slim idee zijn, kan ook heel klein. Dan maak je impact. Als mensen, ja toch de talk ability van dit soort dingen, dan gaan mensen het er toch nog over hebben.

Interviewer: Dan krijg je ze echt betrokken?

Respondent: Ja, en dat is vaak ook gewoon de intentie om iets te maken waar je inderdaad echt uit gaat van hoe betrek ik iemand hier zo mee, hoe maak ik echt persoonlijke impact.

Interviewer: En dan gericht op doelgroepen van helemaal niet betrokken en geen interesse, gaan we die nog kunnen overhalen? Dat je het zeg maar op die manier segmenteert.

Respondent: Ja precies.

Interviewer: Oké, helder. Ik had eigenlijk nog een beetje een semi brutale vraag. Onder welke omstandigheden zou jij bereid zijn om salaris in te leveren om deel te kunnen nemen aan activiteiten van Planet Tomorrow?

Respondent: Zo. [stilte, vind het een moeilijke vraag] Dat is ook een lastige vraag, want [stilte, denkt na] als je 'm zo stelt denk: ja, echt niet, waarom? Ik ben niet zo gemotiveerd om er iets voor te doen heb ik eigenlijk al eerlijk gezegd. Dan ga ik al helemaal niet salaris dus inleveren.

Interviewer: Nee snap ik, maar wanneer zou er je dan wel toe bereid zijn?



Respondent: Nou, als ik type medewerker ben, wat graag wat actiever is dan mij, dus dat ik dan even in de schoenen van iemand anders sta en dat er een hele duidelijke activiteit is waar ik dat kan doen. Kijk ik weet al een beetje waar die vraag vandaan komt en waar die aan refereert. We hebben ook Vodafone foundation. Goeie doelen platvormen. Dan kan je een dag als vrijwilliger iets doen. En daar krijgen mensen een dag vrij voor. Maar goed, dat gaat al uit van dat er vrijwilligers zijn en dat de vrijwilligers graag, dat er mensen zijn die graag eigenlijk vrijwilligerswerk willen doen. En als die dan allemaal horen: 'oh en ik kan het ook nog via Vodafone doen en krijg er dan vrij voor'. Maar als je de vraag zo nu stelt zie ik niet de win-win erin. Haha. En ik moet salaris inleveren en ik moet iets doen waar ik geen zin in heb, dus dan zou je ook heel goed moeten vertellen waarom ik het zou willen doen.

Interviewer: En als het dan in zo'n vorm zou zijn als met Vodafone foundation, als je dus bijvoorbeeld een dag vrij krijgt en om, ik noem maar iets, bomen te planten. Het is goed voor het milieu, je hebt er win-win, als het in zo'n vorm zou worden gegoten, zou je het dan wel doen?

Respondent: Nou [lachend] dat zeg je nou eigenlijk, we gaan mensen dreigen dat als ze geen salaris krijgen...

Interviewer: Nee, ik denk dat een beter voorbeeld dan is van in plaats van salaris inleveren dan een vrije dag of zo. Dat is dan minder agressief.

Respondent: Maar dat gaat er dan eigenlijk wel al vanuit dat iemand intrinsiek gemotiveerd is terwijl die vraagstelling nu eigenlijk is aan iemand die niet intrinsiek gemotiveerd is. Dus ik vraag mij af of je hier... Dit is een beetje een gezochte vraag om eerlijk te zijn. Ik weet niet of je hier gaat opleveren wat je wil ook nogmaals meta, omdat ik echt denk dat je je niet moet richten op de mensen die niet gemotiveerd zijn. Als je dat nog steeds zou willen doen, iets bereiken bij mensen die niet gemotiveerd zijn, denk ik dat je het heel plat moet houden en bijvoorbeeld op het niveau van Sustainability Managers filmpje, dan je mensen even wat feiten door hun strot duwt op het moment dat ze er toch niet onderuit kunnen en denken: 'oh wist ik eigenlijk niet'. Het heeft ook te maken met de expectation management. Mensen die eigenlijk niet willen, niks verwachten, die gaan ook niet heel veel extra doen, maar als ze gratis en voor niks toch iets erbij krijgen denken ze: 'oh dat is leuk', maar dan ga je het niet heel diep maken. Kom je met wat fun facts. Dat is makkelijk te onthouden. Of niet. Daar win je dan voor die groep denk ik al wat meer mee. Dus daarmee zou ik echt wat meer gesegmenteerde benadering kiezen. Dus richt je bij die groep op dat soort dingen, dus dat zou ik dan iets anders vragen of anders proberen antwoord in te vinden. En als je inderdaad mensen hebt die eigenlijk al heel erg gemotiveerd zijn, maar dan kan je bijna al meer de vraag stellen van: 'nou als je heel erg gemotiveerd bent, hoe kunnen we je helpen om nog meer daadwerkelijk te doen', want ik denk dat er ook veel mensen zijn die op zich wel geïnteresseerd zijn, die willen wel, maar die moeten A het weten en B lopen dan nog steeds tegen tijd en misschien dat die wel heel erg gebaad zijn van als je



zegt: hey, we hebben een programmaatje. We willen gewoon bomen planten dat waarschijnlijk niet het initiatief gaat worden, ik hoop het niet. Haha. En dan is een halve dag, weet je dan geef je ook gewoon iets en dan is het een beetje van een enabler.

Interviewer: Dus het is eigenlijk het meest verstandig om op de groep te richten die wel geïnteresseerd is, maar die nog niet voldoende weet. Dat je daar meer van gaat faciliteren dat die meer te weten komen..

Respondent: Die proberen meer te bereiken.

Interviewer: Ja. Dus jij zegt in feiten de groep niet zo zeer gemotiveerd is of tevreden is met wat hij doet aan Planet Tomorrow die ook gewoon te laten voor wat het is?

Respondent: Nou niet helemaal, want ik denk wel een beetje mee met Sustainability Manager en zijn ambitie zit echt wel op dat niveau, maar dan moet je hele andere verwachtingen, je moet niet met de soort mentaliteit erin gaan: 'oh die mensen gaan meteen van een 0 naar een 10 krijgen'. Dat gaat nooit gebeuren. Je zit op een 4 en als het een 4,5 wordt is het al winst, maar dan ga je al ook kijken hoeveel effort ga ik erin steken. Dus het is een beetje en-en. En ik denk ook dan een filmpje of af en toe iets op een poster zetten en dan moet het echt op fun fact niveau zijn. Ik heb het laatst tegen Sustainability Manager ook een beetje gezegd van, ja nog makkelijkere herkauwbare feiten, maar ja herkauwbare boodschappen, dat als het voorbij komt dat mensen het onthouden. Maar vooral richten op de populatie die je al aan boord hebt, daar het meeste uit halen. Zeker als die enthousiast worden en erover gaan kletsen bereik je ook alweer mensen. Als de mensen die het niet zoveel interesseert het wel af en toe aan de lunchtafel horen. Maar ik ga echt géén vrije dag inleveren voor Planet Tomorrow[lachend].

Interviewer: Haha, helder. Dus qua doelgroepen moet daar dus wat beter in gesegmenteerd worden.

Respondent: Ja maar daarnaast, met alle respect, mensen komen hier om te werken he... Er zijn best veel mensen die het leuk vinden als er zingeving in hun werk zit en ze weten dat hun werkgever milieubewust bezig is en ik krijg hierdoor ook mogelijkheden om milieubewust bezig te zijn, maar het merendeel van de mensen wordt al gevraagd in hun gewone baan een stapje extra te zetten, die gaan niet ook nog eens een keer... Ik weet hoe groen Sustainability Manager's hart is en wat een ambassadeur het is en dat moet hij ook zeker blijven, maar hij zal altijd die meneer van de duurzaamheid zijn die ook nog wat wil vertellen. Voor het merendeel van de medewerkers dan he!

Interviewer: Ja dat zagen we uit de enquête ook naar voren komen.

Respondent: Ja en als je mensen toestemming hebt gevraagd voor de enquête om ze te benaderen, pak daar op door en ga eens kijken of er mensen zijn die meer willen weten. Wie zijn dat? Die moet je hebben. Maar kijk ook of je op de easy-update een berichtje kan zetten of op de hub, van kijk jongens dit zijn resultaten. Mensen vinden uitslagen altijd interessant en doe dan gelijk een oproep van 'he we



merken dat mensen wat meer willen weten, laat je horen! Geef je op!'. Dan kan je alsnog mensen de optie geven hun e-mailadres op te geven en dan kan je ze alsnog benaderen. Zoek je achterban en potentiële achterban op en benader hen!

Interviewer: Top, bedankt voor de informatie en voor je tijd!

Respondent: Super ik hoop dat je er iets aan hebt gehad!



Interview 2

Interviewer: Welkom, ik zal even doornemen waar het interview over gaat. Er zijn een aantal topics die ik wil behandelen. Ik begin bij duurzaam ondernemen en projecten van Vodafone en het belang hiervan. Vervolgens gaan we kijken naar de betrokkenheid bij Planet Tomorrow en de communicatie hierover. En de probleemstelling die ik voor Sustainability Manager ga onderzoeken, waar ik dus antwoord op wil krijgen door middel van de interviews is 'hoe kunnen medewerkers worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van de interne communicatie?' Dus wat voor invloed heeft de interne communicatie hierop. Zou je als eerst iets over jezelf willen vertellen en over wat je doet bij Vodafone?

Respondent: Ja ik heet X en ik zit nu een jaar en vier, nee vijf maanden bij Vodafone. En ik werk als contentmarketeer binnen de zakelijke markt en dan voor midden, kleine en grote bedrijven. Wat houdt dat in, ik kijk een beetje van hoe gaat onze doelgroep door het koopproces en welke informatiebehoefte hebben ze daar in? En dat doe ik zowel online, offline als met sponsorships en events. En daarin rol ik eigenlijk onze campagnes voor het hele jaar uit. En ik vind dat echt super leuk. Samen met Sustainability Manager werk ik veel samen in het kader van duurzaamheid, hoe kan je dat onderdeel maken van de proposities die je naar buiten doet, zodat het een standaard onderdeel is wat meegenomen wordt.

Interviewer: Oke en dat is enkel voor de zakelijke markt?

Respondent: Ja en voor de zakelijke markt, ben zijdelings ook betrokken bij de plannen van wat ze nu aan het bespreken zijn intern met de ideeën die gepitcht zijn vanuit glasnost.

Interviewer: Oke helder! Ben je zelf eigenlijk milieubewust, doe je thuis milieubewuste activiteiten?

Respondent: [lachend] nou.... We zitten er thuis grapjes over te maken want mijn vriend werkt sinds kort bij milieudefensie maar we zijn eigenlijk niet zo heel milieubewust. Maar ik scheid mijn afval wel en doe de lichten uit maar om nou te zeggen dat ik de meest duurzame persoon ben, nee dan zou ik liegen.

Interviewer: Helder, vind je het dan wel belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Nou op de een of andere manier vind ik dat dan altijd heel belangrijk. Maar het zijn milieubewuste, maar ik koppel het wel aan het sociale. Dus bijvoorbeeld in het kader van vrijwilligerswerk. Het is voor mij altijd wel een beetje een mix. Ik heb heel lang bij IBM gewerkt, 8 jaar, het is daar ook echt onderdeel van het bedrijf. Maar het is voor mij wel een beetje, ik heb ook een tijd bij ABN-Amro gewerkt waar ze ook bezig waren bij duurzaamheid, maar dat vond ik dan weer een soort geknunstelt duurzaamheid van 'ja je moet het doen omdat iedereen het doet'. Dus ik vind het wel belangrijk maar het moet wel in het DNA van het bedrijf zitten, dat het niet gedaan wordt om te laten zien aan de buitenwereld van kijk eens hoe goed we zijn. Het is gewoon onderdeel van, en je hoort het te doen en er is een grens van hoe zet je het in en waar ligt de scheidslijn.



Interviewer: En besteed je dan in je werk aandacht aan duurzaamheid?

Respondent: Nou nu natuurlijk met Sustainability Manager, maar dan doe je het wel weer een beetje op het commerciële snijvlak, dat je aan de ene kant laat zien aan de klant van, of althans dat willen we gaan laten zien want we willen content maken dat we vanuit Vodafone best wel vooruitstrevend zijn op het gebied van duurzaamheid. En dat de producten die we hebben daarin bij kunnen dragen. Zo proberen we wel een beetje de link te vinden van, ook om onze bedrijven, want wij zitten heel erg op de ready business strategie; dus klaar zijn voor de toekomst en duurzaam ondernemen en dan kijken we hoe we dat er wat meer in kunnen verweven.

Interviewer: En als je kijkt naar de activiteiten die Planet Tomorrow uitvoert, zou je er daar een paar van kunnen opnoemen?

Respondent: Nou dat vind ik dus echt heel erg moeilijk, ik weet echt alleen de activiteiten waar ik dan zelf echt mee bezig ben met Sustainability Manager. En dat is dus meer dat we aan het kijken zijn van qua samenwerking met bijvoorbeeld natuur en milieu, en op welk event gaan we nou staan en welke content gebruiken we dan in het kader van creatie voor onze zakelijke markt. Maar er is natuurlijk veel meer en ik zeg ook heel eerlijk, ik heb het filmpje natuurlijk gezien waar ik de doppers voorbij zie komen, en windenergie qua contracten en alles en dat vond ik dus opzich wel goed want heel veel dingen ben ik me dan niet bewust van. Dat moet je dan echt even zien en dan denk je 'Oh ja, wat grappig'

Interviewer: Dat doen ze dus ook!

Respondent: Ja precies dat doen ze dus ook,

Interviewer: en wat vind je dan van die activiteiten?

Respondent: Nou ik vind het sowieso gewoon goed dat je het doet als bedrijf en dat je er bewust mee bezig bent, dat vind ik echt super. Ik denk dat het nog wel, waar je dan nu betrokken bent van hoe zou je dat nog positiever kunnen uitdragen dat meer medewerkers dat gaan weten?

Interviewer: Hoe wordt je dan nu op de hoogte gebracht van de activiteiten?

Respondent: Nou dat is eigenlijk grotendeels omdat ik met Sustainability Manager samen werk. En waarschijnlijk zal je het ook wel op de hub enzo kunnen vinden, maar daarin ben ik dan weer niet zo actief. Nee, dan is het echt bijvoorbeeld met Sustainability Manager of met een EBU all hands meeting waar Sustainability Manager staat te presenteren. Voor mij is Sustainability Manager dus echt het boegbeeld van Planet Tomorrow.

Interviewer: Ja precies, en als je kijkt naar goede manieren waarop Vodafone werknemers bij bepaalde projecten betrokken heeft, zou je dan voorbeelden kunnen noemen? Hoeft niet duurzaam gerelateerd te zijn.

Respondent: Wat ik zelf altijd een mooi voorbeeld vind is bijvoorbeeld hoe Floor het jaarverslag nu maakt. Ik vind dat altijd heel leuk met die infographics, hoe ze dat online doet. Het is gewoon heel



speels, en je kunt heel makkelijk en snel lezen van 'oh ja, wat zijn nou de punten in het jaarverslag'. Dat valt me echt op, zelfs mensen van buitenaf die zeggen van 'wie maakt dat bij jullie? Kunnen we daar eens over praten'. Het valt ook wel echt op dat het op een andere manier is dan zo'n standaard jaarverslag. Dat vind ik wel leuk. En ik vind sowieso onze medewerkersbetrokkenheid in het kader van de all-hands meetings die we hebben. De zeepkistsessies ga ik niet altijd naar toe maar dat is ook een goed voorbeeld, maar mijn agenda laat dat niet altijd toe.

Interviewer: Dat is dan meer inhoudelijk. Maar als je dan kijkt naar wat er dan goed gecommuniceerd wordt, als je bijvoorbeeld kijkt naar een all-hands? Vind je dat dat dan heel goed gecommuniceerd wordt naar de medewerkers?

Respondent: Ja nou het is wel gewoon duidelijk vanuit de mail van dan en dan is het, je krijgt gewoon een uitnodiging in je agenda en dat accepteer je dan. Dat doen ze wel gewoon slim. Ik vind zelf, vanuit de zakelijke kant, dat er heel veel vanuit de consumentenkant gecommuniceerd wordt. We zijn gewoon zakelijk én consumer, ongeveer 50/50 maar in alle uitingen heb je dat gevoel niet echt. Meer een consumerbedrijf, we zouden wel wat meer onze zakelijke tak mogen benadrukken in de communicatie.

Interviewer: Voel je je überhaupt betrokken bij de duurzame projecten van Vodafone momenteel?

Respondent: Ja maar dan echt gewoon in het kader van wat ik dan samen met Sustainability Manager doe, niet van de dingen als de dopper of windenergie daar heb ik echt geen weet van. Ik voel me betrokken van wat ik dan samen met Sustainability Manager en glasnost kijk van hoe kan je nou duurzaamheid meenemen in de zakelijke markt?

Interviewer: Dus dat zie je echt alleen in je werk samen met Sustainability Manager naar voren komen? Verder niet?

Respondent: Ja nee dat klopt.

Interviewer: Niet in andere activiteiten of iets dergelijks?

Respondent: [lachend] Nee... daar ben ik ook heel eerlijk in.

Interviewer: Top, dat is helemaal goed. Dat is ook echt niet erg dat is voor het onderzoek juist goed. Even kijken, wat vind je van de manier waarop Vodafone haar medewerkers betreft bij haar duurzaam ondernemen op dit moment?

Respondent: Ik denk dat het wel meer kan zijn, voor mijn gevoel is het nog niet echt genoeg nog. Het mag van mij nog wel iets meer. Voor mijn gevoel komt het misschien doordat je er niet bewust op let, want laatst was wel een poster over CO2 uitstoot, die heb ik dan wel gezien. Maar het is nog niet heel opvallend ofzo, Laat ik het zo zeggen.

Interviewer: Wat is volgens jou dan een betere manier om medewerkers te betrekken?

Respondent: Nou ik vind wel het idee, nou het idee van glasnost heb ik al gezegd, maar ik dacht dat je elke week bijvoorbeeld een stelling hebt of dat je vragen gaat stellen aan medewerkers. Van 'wat denk



je wat de CO2 uitstoot gereduceerd is' ofzo? Dat je dan verschillende opties kan hebben, en dat je dan ook een beetje een competitie van maakt ofzo. Dat je bijvoorbeeld iets leuks kan winnen. Iets speels maar dat je wel een soort 'wistjedatjes' hebt, met een soort competitie maar op een leuke manier. Dat zou ik bijvoorbeeld ook weer extern kunnen gebruiken, met onze ready business shows zou ik het super leuk vinden om dan bijvoorbeeld elke week daar iets over te melden. Dat vond ik wel een goede manier, zij gebruikten dan bijvoorbeeld whatsapp. Daar was ik zelf niet zo van, maar dat moet je dan met de interne communicatie doen ik weet niet of whatsapp de manier is. Ik ben dan denk ik wat meer van de e-mail maar dat is wel persoonlijk.

Interviewer: Bij whatsapp is het ook wel dat wanneer je thuis zit en een berichtje krijgt via whatsapp dat je dan denkt van 'goh, misschien niet de manier'.

Respondent: Nee en net als de hero's, dat communiceren ze ook per sms. Dus ik denk ook gewoon dat het meest via sms wordt gecommuniceerd of per e-mail. Dat vind ik eigenlijk gewoon prima.

Interviewer: Oke en met de kennis die je nu hebt, wat voel je als je aan Planet Tomorrow denkt? Wordt je er blij van of heb je er niet zoveel mee of...? Mag eerlijk!

Respondent: Nou wat ik zei ik vind het mooi als je dat als bedrijf doet, voor mij is het wel zo dat het business as usual is. Ik vind het erbij horen dat je dat als bedrijf doet. Maar daarin niet misbruikt om allemaal PR te scoren. Het moet wel zuiver blijven.

Interviewer: Heb je het gevoel dat Vodafone dat nu doet? Voor de buitenwereld?

Respondent: Ja dat vind ik wel, en misschien zouden wij het nog iets meer positief mee naar buiten kunnen doen in het kader van dat we eigenlijk ook gewoon heel veel goed doen. Maar het moet wel zuiver blijven en ik vind ook gewoon dat mensen, waar ik het vaker met Sustainability Manager over heb gehad, dat de mensen die ambassadeur naar buiten zijn, dat die er ook echt wat mee hebben. Dat vind ik het mooie aan Sustainability Manager, hij ademt het helemaal en dan geloof ik het ook gewoon. Je moet niet mensen gaan laten spreken waarvan je eigenlijk weet die heeft er niks mee. Ik zou bijvoorbeeld geen spreker willen zijn omdat ik er veel minder mee heb. Ik heb wel zoiets van als je wat ambassadeurs hebt dan moeten dat wel echt mensen zijn die er iets mee hebben.

Interviewer: Het was toevallig mijn volgende vraag, wat zou er voor nodig zijn dat jij bijvoorbeeld op een zeepkistsessie wat over Planet Tomorrow zou vertellen?

Respondent: Nee dat zou ik dus niet doen!

Interviewer: Nee?

Respondent: Nou dan zou ik het meer doen hoe je het kan gebruiken voor bijvoorbeeld in de zakelijke markt qua communicatie. Maarja ik zou het dus liever willen laten doen door iemand die dus helemaal weet hoe het werkt en wat we doen met Planet Tomorrow, iemand die zelf ook veel groener is. Dat zou ik gewoon fijner vinden

Interviewer: Dat het geloofwaardiger is ook?



Respondent: Ja en ik denk dat dat dan veel meer aankomt.

Interviewer: Oke en wat is er dan nodig dat je wel actief bezig zou zijn met Planet Tomorrow?

Respondent: Ik denk dat je toch op een gegeven moment een keus maakt van wat je wel en niet doet, en dan maak ik ook wel een beetje de keus in het plan van wat ik in the end moet opleveren voor m'n manager. Dan zeg ik ook eerlijk, bij het MT staat duurzaamheid niet bij ons op de agenda. Ik doe het wel omdat ik er in geloof en omdat ik het goed vind maar het zou wel bijvoorbeeld ook fijner zijn als dat vanuit MT al een aandachtspuntje is. Dan is het ook makkelijker meenemen.

Interviewer: Dus als het voor jou van bovenaf meer gepusht zou worden, om het zo te zeggen, zou je het makkelijker meenemen?

Respondent: Ja want in the end, als ik nu een keus moet maken als ik iets moet opleveren en ik heb maar 5 dagen en 40 uur in de week en ik kan niet alles doen, dan moet je wel opleveren wat de key prioriteit is van het managementteam.

Interviewer: Ja, en stel de duurzame activiteiten zouden je niet veel meer extra tijd kosten, zou je je er dan wel in verdiepen?

Respondent: [twijfelt] Nou, om heel eerlijk te zijn heb ik gewoon meer met vrijwilligerswerk, maar dat heb ik ook altijd gehad bij IBM. Ik doe best wel vaak vrijwilligers werk en dan altijd de link met educatie. En het is misschien zo dat ik daar gewoon mijn keuze in heb gemaakt.

Interviewer: Dus meer op het sociale vlak?

Respondent: Ja precies.

Interviewer: Er was kort geleden ook een project waarbij kinderen werd uitgelegd hoe ze bewuster met hun telefoon om konden gaan. Zou zoiets je dan wel interesseren?

Respondent: Ja dat zou ik wel leuk vinden, iets met jongeren ofzo. Dat zou ik wel doen, het is wel grappig je moet dus de link zoeken met wat je leuk zou vinden. Ik zou dan wel bijvoorbeeld hun willen vertellen hoe je milieubewuster met je telefoon om kunt gaan. Dan is het meer natuurlijker van mijn interesse wat ik leuk vind.

Interviewer: Want stel er zijn projecten waar Vodafone mee bezig is die voor jou interessant zijn maar waar een soort educatie aan kan worden gekoppeld, zou je dan bijvoorbeeld wel op de zeepkist willen vertellen van goh we doen dit en dat.

Respondent: Ja, maar dat is omdat ik het dan zelf doe. Dan vind ik het leuker om erover te vertellen, omdat je dan vanuit je eigen enthousiasme kunt vertellen.

Interviewer: En andere dingen die voor Vodafone intern relevant zouden zijn, dus iets 'educational' wat toevallig een groen raakvlak heeft. Zou je dat bijvoorbeeld ook willen vertellen?

Respondent: Ja dat vind ik bijvoorbeeld ook leuk, maar dat is dan echt omdat ik er ook bij betrokken ben, ik moet er wel een ding mee hebben van, dat het me iets zegt en doet en dat ik er zelf ook aan werk.



Interviewer: Nee het is dus niet verstandig om jou neer te zetten en te zeggen van 'vertel eens iets over windenergie'.

Respondent: Nee precies als het er over gaat van hoe gaan we nou in de zakelijke markt ook bewust om met duurzaamheid en hoe brengen we dat over naar onze klant, en hoe zouden onze klanten ook milieubewuster kunnen zijn met onze oplossingen. Ja, dat zou ik logisch vinden.

Interviewer: Oke en als je kijkt naar de informatievoorziening op dit moment, op welke manier wordt je nu op de hoogte gehouden? Alleen door Sustainability Manager?

Respondent: Nou ook de all hands meeting, als hij dan daar staat bijvoorbeeld.

Interviewer: Wat vind je van deze informatievoorziening? Waar valt er dan wat te winnen?

Respondent: Ik vind bijvoorbeeld het filmpje wat ze hebben gemaakt echt top, echt super leuk. Rob is volgens mij ook echt een persoon die er echt in gelooft en dat vind ik dan ook wel weer leuk. Dat het door de ogen van Rob ging. Dat is gewoon echt top.

Interviewer: En vind je dan dat de hoeveelheid informatie die je nu tot je beschikking krijgt voldoende is?

Respondent: Nou je zou dus wel wat ik zei, wat meer maar dat ligt misschien aan mezelf dat ik wat actiever zou kunnen zoeken op de Hub van wat er allemaal is. Want er zal waarschijnlijk heel veel zijn, waar ik ook nog geen weet van heb. Dat ligt dus ook aan mezelf.

Interviewer: Hoe zou je benaderd willen worden?

Respondent: Ik ben zelf vooral van de e-mail, op de hub kijk ik bijna nooit. Of smsjes bijvoorbeeld, wanneer er een Hero wordt aangekondigd ga ik ook altijd even kijken. Maar zo'n infographic van Floor vind ik ook leuk, net als de Planet Tomorrow film.

Interviewer: En dan bijvoorbeeld de schermen of de posters intern?

Respondent: Oh ja die vallen me wel altijd op! Ik zeg het nu niet meteen, maar ja iedereen gaat naar het toilet en lezen dan die poster.

Interviewer: En vind je dit dan een goede manier of heb je zoiets van ik mis iets bij deze informatievoorziening?

Respondent: Nou bij de poster over CO2 had ik wel zoiets van, geeft dit wel goed weer wat het zou moeten? Dat was maar 1 zin, legde dit nou echt genoeg uit? Ik kan het niet goed voor me halen maar ik dacht is dit wel de boodschap die je wilt overbrengen?

Interviewer: En als je kijkt binnen je team, zijn je collega's wel milieubewust bezig of ook niet?

Respondent: Nee.

Interviewer: Wat denk je dat er nodig is om jouw team bijvoorbeeld, vanaf manager tot...

Respondent: Nou ik zeg wel nee, maar ik denk dat hé. Ik hoor nooit iemand over groen zijn. Wat er voor nodig is. Mijn manager gelooft echt in het verhaal van Sustainability Manager maar dan altijd met de link naar de klant, van hoe kan je in het kader van je producten er wat mee. En dat geloof ik ook



wel. Maar of ze heel erg milieubewust zijn vraag ik me af. Ik vind het lastig om te bedenken wat is daar nou voor nodig? Het is ook wel, in the end maak je je keuzes van waar besteed je extra tijd aan. Ik vind educatie of met kids bijvoorbeeld wel leuk, wat ik altijd al doe. Er moet dus wel al interesse liggen.

Interviewer: Dus als ik het goed begrijp, dus omdat er voor je werk geen prioriteit is voor duurzaamheid schiet het er een beetje bij in?

Respondent: Ja, of je doet het er juist bij.

Interviewer: Als extra?

Respondent: Ja ik zou het dus wel fijn vinden als het onderdeel is van het grote geheel.

Interviewer: En heb je dan het gevoel dat dat meer van bovenaf komt? Dus vanuit het management? Dat het daar meer vandaan moet komen?

Respondent: Ja ik denk het wel. Ik vraag me af of het echt bij ons MT leeft, vanuit zakelijk gezien he. Bij Rob wel, maar dan net de lagen daar onder.

Interviewer: Wat denk je dat er nodig is om juist bij hun een groene bril op te zetten?

Respondent: Nou in the end gaat het bij hun ook gewoon om business. Wat levert het qua business meer op?

Interviewer: Oke helder! En eigenlijk als laatste vraag, welke tips heb je om de medewerkersbetrokkenheid bijvoorbeeld via interne communicatie te bevorderen?

Respondent: Nou ik zou gewoon het idee van glasnost doen, nee ik vind het echt super leuk als je en soort weetjes , wat meer bewust en dat je ook wel daar een beetje de competitie onderling bij hebt bijvoorbeeld, van wie weet nou het meest. En dat goed en op een leuke manier uitnuttten.

Interviewer: Oke helemaal goed, ik wil je heel erg bedanken voor je aanwezigheid.

Respondent: Geen dank ik hoop dat je er wat aan hebt!

Interviewer: Absoluut, zeker! Bedankt.



Interview 3

Introductie niet auditief opgenomen.

Interviewer: Allereerst, zou je misschien iets over jezelf en je functie kunnen vertellen?

Respondent: Jazeker, ik ben X. Ik ben binnen Vodafone verantwoordelijk voor de externe communicatie over onder andere Planet Tomorrow. En bij Vodafone Nederland zo ingericht dat we corporate communicatie en marketingcommunicatie gescheiden hebben en ik pak het corporate communicatiestuk dus op. Ik doe naast Planet Tomorrow ook voor Technology en customer services. Een breed palet dus.

Interviewer: Ja precies, en bent u eigenlijk zelf milieubewust?

Respondent: Ik ben eigenlijk meer milieubewuster geworden door de Jaren heen.

Interviewer: Oke en hoe uit zich dat?

Respondent: Dat merk je meestal als je uit huis gaat en zaken gaan je in je portemonnee raken. Dan ga je nadenken over milieubelasting en hoe kun je dingen anders doen, hoe kun je zelf geld overhouden. Dat is dan meestal de vertaalslag die je voor jezelf maakt. Ik ben op mezelf gaan wonen en een heel simpel voorbeeld is, je komt in een oud huis te wonen. Dan merk je dat de energiekosten erg hoog zijn, een oude cv ketel en slechte isolatie. Je blijft dan maar stoken, dan denk je van 'goh, het kost veel geld en hoe zou dat minder kunnen'. Dan ga je beslissingen nemen die aan de ene kant goed zijn voor je portemonnee en aan de andere kant goed voor het milieu. Je hoeft dan minder hard te stoken, je bent een stukje milieubewuster bezig. Je bent meer bezig met je energierekeningen. Niet alleen op uitstoot maar ook elektriciteitsgebruik, dat soort zaken.

Interviewer: Dat uit zich dan bijvoorbeeld in isolatie of zoiets dergelijks, of een betere cv ketel?

Respondent: Ja dat heeft zich bij ons inderdaad plaatsgevonden, nieuwe cv ketel, isolatie en dan ga je nadenken van wat kunnen we nog meer doen om het huis duurzamer te maken. Dat doe je met twee redenen. Hoofdrede is dus altijd je portemonnee maar als het daarnaast een winfactor heeft voor het milieu is dat voor mij mooi meegenomen.

Interviewer: Zie je jezelf dan als groen persoon?

Respondent: Nee.

Interviewer: Dus het is meer echt voor het huis wat groener is geworden, maar verder ben je niet groen?

Respondent: Nee ik ben netjes opgevoed, je houdt rekening met het milieu. Net zo zeer als dat je niet je McDonald's inhoud op straat weggiept maar netjes weggooit, en dat je netjes je afval scheidt. Ik denk dat iedereen dat wel doet.

Interviewer: Eigenlijk een beetje de basics?

Respondent: vaak is dat gewoon logisch nadenken, we gaan ook niet al onze bewerkte houtsoorten in



de tuin verbranden. Dat is ook een stukje opvoeding, van wat van jongs af aan is bijgebracht in combinatie met logisch nadenken.

Interviewer: En vindt je het belangrijk dat je werkgever milieubewust bezig is?

Respondent: Ja dat vind ik wel.

Interviewer: Kun je dat toelichten?

Respondent: Nou als je kijkt naar bijvoorbeeld een Vodafone, wat voor een impact zij kunnen hebben op het milieu, dat is gewoon gigantisch. Als je kijkt naar de hoeveelheden winkels wat we hebben staan, de aantal antennelocaties wat we hebben staan. Ik vind het niet minder dan logisch dat ieder bedrijf nadenkt van wat is onze impact op het milieu. We wonen hier met z'n alle, en iedereen moet een steentje bijdragen om de wereld leefbaar te houden zoals het nu is.

Interviewer: Oke en besteed je in je eigen werk dan aandacht aan duurzaamheid?

Respondent: Hoe bedoel je precies in eigen werk?

Interviewer: Qua flexibel werken bijvoorbeeld?

Respondent: Oh, ja! Ik heb de pech, of het geluk, dat mijn collega's in Amsterdam zitten. Ik werk zelf in Maastricht natuurlijk, ik werk regelmatig thuis. Ik maak gebruik van openbaar vervoer, een auto is voor mij niet nodig. Dat vind ik ook zonde, en daar geldt ook weer voor het raakt je in de portemonnee. Het is een stuk voordeliger om lekker met de trein te gaan, niet te hoeven parkeren, niet in de file te staan.

Interviewer: En zou je initiatieven kunnen noemen die Vodafone heeft gedaan op het gebied van duurzaamheid, of projecten?

Respondent: Ehm, windenergie of het overstappen op windenergie. Milieu impact berekeningen, van wat is de belastbaarheid op het milieu en dan zie je toch dat je veel goeds doet voor het milieu met onze oplossingen natuurlijk. [nadenkend] De eco score, het bewustmaken van mensen van de impact van het hele traject van een mobieltje. Wat dat doormaakt en op het milieu.

Interviewer: Oke dus je bent wel aardig op de hoogte van de Planet Tomorrow activiteiten! En wat vind je van deze activiteiten, vind je dat het toegevoegde waarde heeft voor Vodafone?

Respondent: Nou ik hoor wel vaker wat opmerkingen van we doen duurzame activiteiten omdat men dat van ons verwacht. En ik vind, nogmaals, dat bedrijven net zoals individuen rekening moeten houden met de wereld om zich heen. Dat geldt dus ook voor grote organisaties als Vodafone. Dus ja ik vind dat goede initiatieven.

Interviewer: Hoe word je op de hoogte gebracht van Planet Tomorrow en haar activiteiten?

Respondent: Voornamelijk via interne communicatie, intranet. Ik spreek ook nog wel eens met Sustainability Manager over activiteiten die lopen, maar als ik een andere functie had gehad dan denk ik dat ik vooral via intranet op de hoogte gebracht wordt.

Interviewer: Los van het duurzaam ondernemen, dat hoeft niet perse, kun je voorbeelden noemen van



goede manieren waarop Vodafone goed intern gecommuniceerd heeft? Mogen ook projecten zijn?

Respondent: Nou wat ik echt ontzettend goed vond was een jaar of anderhalf/twee geleden, toen was er een soort van competitie uitgezet waar medewerkers groepjes konden vormen binnen teams en die groepjes konden aan de hand van opdrachten konden zij punten winnen. En dat uitte zich dan in het uitvoeren van een aantal duurzame activiteiten. Dus toen kregen ze een quiz, weet niet precies hoe die in elkaar stak maar we moesten vragen invullen waardoor je ook ging nadenken over de impact van de dingen die ik doe. Eet ik bijvoorbeeld veel zuivel? Of heb ik thuis de lichten branden als ik niet thuis ben? Of hoeveel kilometer reis ik eigenlijk met een trein en wat zou het dan opleveren als ik dat met de auto zou doen. Door die quiz werd je heel erg tot nadenken aangezet over je eigen impact op het milieu. En dat had geloof ik niet zozeer betrekking op Vodafone, maar puur op jezelf.

Interviewer: Oké en dat werd dus heel goed intern gecommuniceerd.

Respondent: Nou ik vond dat heel anders, heel vernieuwend, heel verfrissend.

Interviewer: Oke, en voel je je zelf betrokken bij de projecten van Planet Tomorrow?

Respondent: Ja ik zelf natuurlijk wel omdat ik de externe communicatie doe. Ik weet waar je naar toe wil met je vraag natuurlijk, van hoe kun je die betrokkenheid wat groter maken.

Interviewer: Ook als je kijkt naar je collega's, ook van andere afdelingen, als je aan hun denkt, denk je dat zij betrokken zijn bij Planet Tomorrow?

Respondent: Nee dat denk ik niet. Medewerkers zijn niet anders dan de klanten, de generieke klant heeft die kennis ook niet. Ik denk dat duurzaamheid iets is wat men verwacht, maar dat dat niet iets is waar je echt een operator op uitkiest.

Interviewer: Hoe denk jij, om te beginnen bij de medewerkers van Vodafone, hoe denk jij dat je hen echt het beste kunt betrekken hierbij? Wat zal hen over de drempel krijgen?

Respondent: Ja dat is een hele goede [nadenkend].

Interviewer: Hoe zou jij het liefst betrokken willen worden bij projecten?

Respondent: Wat nu veel gebeurt is veel interne communicatie, dan lees je veel. Ik ben meer van de praktische voorbeelden denk ik. Een aantal jaar geleden hebben we een keer een zendmast gebouwd met een windturbine erop. Dat was toen echt heel cool. En dat was gewoon een duurzame zendmast, en wat ik wel cool zou vinden als Vodafone medewerker zijnde, wat ook de betrokkenheid ten goede zou komen, is dat je bijvoorbeeld naar zo'n zendmast toe kunt en kunt gaan kijken. Of dat je medewerkers echt betreft bij besluitvorming, bijvoorbeeld, we hebben ook de problematiek van horizonvervuiling met betrekking tot zendmasten. En ik weet dat we in het verdelen bijvoorbeeld een zendmast hebben gebouwd in de vorm van een boom, die was vermomd als boom en stond ook tussen andere bomen in. Je kunt dus aan de medewerkers vragen van 'denk eens mee met ons'. Dat je vraagt van hoe zou je bijvoorbeeld een antenne ontwerpen die wegvalt in de omgeving. En zo denk ik dat je medewerkers meer betreft bij duurzame activiteiten. Misschien een incentive programma –



stel er iets tegenover, dat werkt altijd goed. Dat hoeven volgens mij geen dure iPhones te zijn die je weggeeft. Maar als je bij wijze van spreken de 'Richard Mes Antenne' zou noemen, hoe cool is het dan om op de A2 te rijden en te zeggen van 'dat is mijn zendmast, die heb ik ontworpen'.

Interviewer: Dus het wat ludieker en leuker maken om mee te doen? En mensen echt input laten geven?

Respondent: Ja en die kwestie vond ik ook echt een stap in de juiste richting. De eerst volgende stap is dan denk ik echt je medewerkers betrekken bij een besluitvorming, of in ieder geval input vragen en er ook iets mee doen.

Interviewer: Heb je het gevoel dat dat nu echt ontbreekt? Dat dat nu niet gebeurt?

Respondent: Ja

Interviewer: Dat is wel een manier dus waarop Vodafone veel kan winnen, door mensen te gaan betrekken.

Respondent: Ja dat denk ik wel.

Interviewer: Ben je trots op Vodafone's Planet Tomorrow?

Respondent: Ja dat ben ik zeker! Ik denk dat iedere telecomprovider de basis aan milieubewustzijn wel doet ja, maar ik denk dat Vodafone dat stapje extra doet ja.

Interviewer: En wat voel je wanneer je aan Planet Tomorrow denkt? Wordt je er blij van?

Respondent: Ja ik word er blij van, ik vind het heel belangrijk dat we rekening houden en dat je de wereld bewoonbaar houdt voor de volgende generaties. Iedereen kan wel gewoon doen wat ze willen bij wijze van spreken, maar ik denk hoe meer moeite je steekt om het milieu te ontlasten hoe beter dat is. We moeten hier met z'n alle leven en ademen.

Interviewer: Doe je zelf ook actief mee aan de activiteiten van Planet Tomorrow, zoals bijvoorbeeld de Carbon Footprint Challenge?

Respondent: Ja zo heette ie, daar had ik het net over! Ik heb daar zelf ook echt aan meegedaan inderdaad.

Interviewer: Wat zou er nodig zijn dat jij bijvoorbeeld op een zeepkistsessie gaat vertellen over Planet Tomorrow?

Respondent: Nou die betrokkenheid he, dat voorbeeld wat ik net noemde van je rijdt met je familie in een auto en je ziet een zendmast staan die jij ontworpen hebt, dan vertel je vanuit je eigen kracht zegmaar. Dan ben je een verhaal vanuit jezelf aan het vertellen. Ik denk dat dat alleen maar kan op het moment dat je betrokken bent. En als dat het niet is, dan heb je het gevoel van ik sta een verhaal namens Vodafone te promoten en dan komt het niet uit jezelf. Ik denk als je ergens echt zelf achter staat, dan krijg je volgens mij wel ieder verhaal wel over de Bühne.

Interviewer: Zou jij daar tijd voor hebben in je werk nu? Om meer betrokken te zijn, meer mee bezig te zijn zodat je uiteindelijk echt geloofwaardig op een zeepkistsessie zou kunnen staan?



Respondent: Ja dat ligt er maar net aan hoe die betrokkenheid eruit ziet, ik heb altijd zoiets van we moeten altijd ergens tijd voor vrijmaken. Het zijn natuurlijk roerige tijden maar ik denk dat je tijd wel zou moeten zoeken.

Interviewer: Jij ziet het belang er wel van in?

Respondent: Ja, kijk als mijn baas nu komt met een spoedje moet ik mijn huidige activiteiten ook laten vallen. En ik vind het in principe ook niet erg om aan iets leuks mee te doen wat ten koste gaat van mijn vrije tijd, dan ga je maar een keer een vrijdagavond die zendmast uittekenen. Als je daarmee het gevoel krijgt van ik ben echt aan het bijdragen aan iets heel moois, iets heel groots. We hebben bijvoorbeeld een tijdje geleden een andere activatie gehad, dat ging over het versimpelen van klantenactiviteiten. Dus hoe kun je, contact leggen met de klantenservice voor een klant makkelijker maken, dan ben je echt aan het nadenken, ondanks dat het je werk niet is, van hoe kan ik het makkelijker maken voor de klanten en hoe kan ik de drempels wegnemen. En daar komen vaak echt goede ideeën uit. Daar hebben mensen ook tijd voor, dus waarom zouden mensen geen tijd hebben om na te denken wat zij op het gebied van duurzaamheid kunnen doen?

Interviewer: Je vertelde dat je vooral je informatie van de hub afhaalt, wat vind je van deze informatievoorziening?

Respondent: Ja ik vind hub een beetje achterhaald, en intranet ook. Het is wel een nuttig platform, ik bedoel het is nuttig om dat goed te laten werken.

Interviewer: En als je kijkt naar de effectiviteit van die informatie voorziening, als 1 zeer ineffectief is en 10 zeer effectief is wat voor cijfer zou je het geven nu?

Respondent: Dan zou ik het een 5,5 geven.

Interviewer: Wat denk je dan dat betere manieren zouden zijn om mensen intern te informeren over dit soort dingen?

Respondent: Nou misschien even terugkomend op intranet, wat ik zelf opmerk is vaak dat als je intranet niet actief zelf opzoekt, krijg je de informatie ook niet mee. Je moet echt tijd maken om intranet op te starten, vaak moet je ook nog inloggen want dat wordt niet automatisch gedaan, je moet zelf naar de informatie toegaan. De ene kant doe je dat natuurlijk wel maar je gaat wel kijken van wat is relevant voor mij. Hoe hoog is onze stip dit jaar, want er is een financiële update welke belangrijk is, misschien staat er nog iets van de ondernemingsraad over pensioenfondsen, je gaat dus heel selectief kijken van wat is voor mij belangrijk. Daar selecteer je op en dat ga je lezen. Ik weet niet zozeer hoe je dat meer zou kunnen personaliseren maar het zou mooi zijn als je dat wat meer kunt pushen op de een of andere manier?

Interviewer: Denk je dat e-mailing daarbij zou helpen?

Respondent: Ja, zeker. Of via de mobiele telefoon. Die heeft iedereen altijd bij zich. Een push berichtje, ik denk dat dat andere middelen zijn die wat meer aansluiten.



Interviewer: En op de televisies en posters?

Respondent: Ja volgens mij doen we dat wel al.

Interviewer: Zou je dat meer willen zien? Zonder dat het een overkill wordt?

Respondent: Wat meer, wat meer... [denkt na] Iedereen wilt iets communiceren dus de vraag is of dat gaat, het moet natuurlijk geen communicatiestormvloed worden. Het kan wel, maar intranet moet je echt actief naartoe. Kijk iedereen moet naar het toilet, of gaat koffie halen of water drinken. Iedereen staat wel eens voor het scherm van de automaat en je zou daar effectiever gebruik van kunnen maken.

Interviewer: Er moet natuurlijk een grote groep bereikt worden en het is lastig het door iedereen te laten opmerken. Wat je al zegt, het Hub openen, opzoeken; maar als er niet iets staat waarvan mensen denken dat is voor mij, klikken ze er niet op.

Respondent: Ik denk dat dat altijd het geval is met interne communicatie, je moet veel spreiden omdat je anders op 1 ding gaat richten en dan komt je boodschap ook niet aan. Je zult moeten spreiden en dan is de vraag, hoe en waar ga je dat doen.

Interviewer: Eigenlijk als laatste, welke tips heb je voor mij om de medewerkersbetrokkenheid via interne communicatie te vergroten? Zoals je net al vertelde vooral via e-mailing, hub..

Respondent: Ik denk, kom echt met iets ontzettend cools. Verzin echt eens een keer iets cools en betrek ook de mensen real-life bij de dingen die je doet. Vind je het niet cool, ik ben bijvoorbeeld nog nooit op een windmolenpark geweest. Ik weet wel hoe een windmolen eruit ziet maar ik zou het wel eens cool vinden om te zien hoe ons netwerk dan echt aangesloten is, waar halen wij dan onze energie vandaan. Of zo'n windturbine, of misschien nog wel groter, 'maak kans op een trip naar India, naar de iphonefabriek' om te kijken hoe het daar gesteld is.

Interviewer: Zodat het dus echt beelden wordt?

Respondent: Ja maak het echt tastbaar, nu is het leuk zo'n ecoscore – we houden rekening met de hele keten, maar wat betekent dat dan precies? Pas wanneer je beeldmateriaal ziet, heb ik Sustainability Manager ook wel eens verteld, als je een keer videobeelden van de iPhone fabrikant ziet denken mensen echt 'dit hou je niet voor mogelijk', het is echt cool dat Vodafone die keten beter wil maken, of mensen bewust wil maken van dat telefoontje komt ergens vandaan.

Interviewer: Precies dus een soort blootstellen aan de achterliggende informatie.

Respondent: Ja, dat zou echt heel cool zijn.

Interviewer: Denk je dan dat we daar ook de mensen, die bijvoorbeeld niet meededen aan de Carbon Footprint Challenge en die echt niet betrokken zijn, dat we die ook over de drempel heen krijgen?

Respondent: Ja dat denk ik wel. Ik denk dat als je een breed verhaal hebt van waarom je dit doet, en je kunt bijvoorbeeld een bezoeker plannen om maar een voorbeeld te noemen, ik denk echt dat je mensen laat nadenken.



Interviewer: Ja net als de interne film met Rob, die werd ook ontzettend goed ontvangen.

Respondent: Ja door dat beeldende ook zeker, die film was echt gaaf. Ik denk dat mensen eerder de drempel over gaan wanneer je de doodgewone medewerker hiervoor strikt, niet eens de CEO. De CEO vinden mensen vaak spannend, of daar kijken ze anders naar. Maar het is natuurlijk cool als je het zelf kunt doen, en mensen kunnen zeggen van 'ik heb meegedaan aan zo'n challenge, het was zo gaaf ik moest rondlopen met een camera en ik ben in de fabriek geweest en etc.'. Dan gaat het leven, dan krijg je mensen zonder problemen over de drempel. Als je mij een ticket geeft om naar de fabriek in India te gaan sta ik morgen op het vliegveld, zet dat maar in je scriptie [lachend]. Maar dat is wel echt het geheim, of nouja niet het geheim maar als je logisch nadenkt weet je dat het echt gaat leven door zulke activiteiten.

Interviewer: Denk je dat het dan het meest verstandige is om op de gewone medewerker te richten of meer op management? Dat het ook vanuit daar wordt gecommuniceerd.

Respondent: Ja ik zou het juist bij de medewerkers zelf doen, die hebben echt een ontzettend groot bereik vaak. Je ziet bijvoorbeeld binnen klantenservice, ik doe een ander project wat gaat over de customer service value, en dat gaat over hoe we de regio Zuid-Limburg meer kunnen positioneren als service regio en hoe kun je het vak 'customer service' meer aantrekkelijk maken, je kunt bijvoorbeeld daar wel een GMT-lid iets laten vertellen en het delen via bijvoorbeeld social media kanalen. Maar als je ziet hoe het gaat als een doodgewone medewerker het doet, die is actief binnen sociale media en ik denk dat die meer binding hebben op de werkvloer dan met alle respect, een manager of een GMT'er. Ik had laatst bijvoorbeeld een project met Danielle Puma over vluchtelingen, daar zat niemand van management bij. We lieten een film zien en toen kregen mensen spontaan tranen in de ogen. Dat is fantastisch, dat doet echt iets met mensen en ook toen we naar buiten liepen elkaar even knuffelen of een klap op de schouder geven. Dat bindt gewoon, ik denk dat dat eerder ontstaat dan wanneer daar een directeur staat. Misschien dat dat wat meer indruk achterlaat.

Interviewer: Ja precies, helder! Ik wil je in ieder geval heel erg bedanken voor je tijd en moeite.

Respondent: Geen probleem, succes!



Interview 4

Interviewer: Welkom, ik zal even doornemen waar het interview over gaat. Er zijn een aantal topics die ik wil behandelen. Ik begin bij het duurzaam ondernemen van Vodafone en het belang hiervan, en de projecten die zij hebben. Vervolgens gaan we kijken naar de betrokkenheid bij het duurzaam ondernemen en uiteindelijk over de communicatie over het duurzaam ondernemen. De probleemstelling die ik ga onderzoeken, waar ik dus antwoord op wil krijgen door middel van de interviews is 'hoe kunnen medewerkers worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van de interne communicatie?' Zou je als eerst iets over jezelf willen vertellen en over wat je doet bij Vodafone?

Respondent: Dankje, Mijn naam is X en ik ben nu ongeveer 2 jaar werkzaam bij Vodafone. Mijn functie is (parttime) Sales Advisor en ben momenteel werkzaam in de winkel in Vlaardingen. Hiervoor was ik ongeveer 2 a 3 jaar werkzaam bij Belcompany. De Belcompany winkel waar ik in werkte werd omgetoverd tot een Vodafone winkel en zodoende verhuisde ik mee! Ik ben 22 jaar dus ik begon ongeveer op me 17e in de telecom.

Interviewer: Oke top, ben je zelf milieubewust? Doe je thuis bijvoorbeeld aan milieubewuste dingen?

Respondent: Nee ik durf het bijna niet te zeggen maar ik sta er echt 0,0 bij stil. ik kan nu even niet iets bedenken wat nou echt milieubewust is dat ik doe in het dagelijks leven. Niet omdat ik het niet belangrijk vind, maar ik sta er denk ik gewoon niet echt bij stil

Interviewer: Bijvoorbeeld afval scheiden, letten op je licht uit doen of zoiets dergelijks

Respondent: nee ja hoogstens letten op het licht uitdoen, afval scheiden doe ik sowieso niet

Interviewer: Oke, vind je het wel belangrijk dat je werkgever milieubewust bezig is?

Respondent: Ja als ik er nu over nadenk, dat zou ik wel belangrijk vinden. Vodafone is een heel groot bedrijf en alles gebeurt dus op grote schaal en dan heeft iets al veel sneller een impact.

Interviewer: Ja precies, en ben je je ervan bewust dat Vodafone een duurzaam programma heeft met allerlei duurzame projecten?

Respondent: Nee dat wist ik niet, misschien als je er iets over verteld dat het wel een belletje rinkelt maar ik ben niet op de hoogte van allerlei duurzame projecten

Interviewer: Wat je ervan terug ziet in de winkels is bijvoorbeeld de ecoscore. Verder houdt Vodafone zich bijvoorbeeld bezig met zaken als windenergie, zonnepanelen, allerlei activiteiten en projecten die duurzaam zijn. ken je de ecoscore bijvoorbeeld wel?

Respondent: nee ook niet, maar ik denk dat het een zelfde soort principe is als in de supermarkten? Dat producten een rating krijgen naar hoe eco friendly ze zijn?

Interviewer: Ja precies vergelijkbaar, de ecoscore geeft aan van begin tot einde wat bijvoorbeeld de carbon footprint is, en hoe 'groen' dat mobieltje dus is



Respondent: Aha oké.

Interviewer: Wat vind je ervan dat Vodafone aan duurzaam ondernemen doet?

Respondent: ja ik vind het wel goed, misschien zelfs nodig. zoals ik al zei Vodafone is een groot bedrijf dus alles gebeurt grootschalig en dan kan een kleine duurzame aanpassing zoveel goeds opleveren voor het milieu

Interviewer: Gezien je de ecoscore niet kent denk ik van niet, maar besteed je verder in je eigen werk aandacht aan duurzaamheid?

Respondent: Haha, nee precies dat doe ik niet, maar leg uit, in me eigen werk? Mijn werk is even heel zwart wit gezegd het verkopen van toestellen. Bedoel je dat ik bij het aanbieden van toestellen let op hoe duurzaam een toestel is? of meer los van het verkopen?

Interviewer: Ja echt tijdens je werk inderdaad, dat bijvoorbeeld wanneer je merkt dat een klant interesse zou hebben in duurzaamheid dat je er meer over zou kunnen vertellen, bijvoorbeeld over de ecoscore. Of klanten bijvoorbeeld op die manier op de hoogte kunt brengen over de duurzame dingen die Vodafone doet

Respondent: Aha duidelijk, nee dat doe ik niet. Ik kan me wel voorstellen dat Vodafone hier punten mee kan scoren bij nieuwe (en bestaande eigenlijk ook wel) klanten. Even gedacht vanuit een verkoop perspectief.

Interviewer: Ja absoluut! Vandaar ook mijn onderzoek, zodra dit intern bekend is kan het ook weer naar de klant doorvertaald worden. Maar nu je een aantal voorbeelden weet van wat Vodafone doet (er zijn er nog veel meer zoals duurzame machine to machine oplossingen, waterstofgeneratoren in plaats van dieselgeneratoren, etc.). Wat vind je daar dan van?

Respondent: Ja ik zou me echt moeten verdiepen in elk onderwerp wil ik een gedetailleerder antwoord geven, maar ik neem aan, samengevat, dat het allemaal neerkomt op een duurzaam streven van Vodafone. Dat is natuurlijk nooit verkeerd en alleen maar positief! En wellicht als ik hier als werknemer meer bewust van word dat ik er ook na werk meer stil bij ga staan, you never know. ik denk ook vooral bij mensen die full time werken bij Vodafone, je bent toch 40 uur in de week bezig met het bedrijf Vodafone, je bent soms meer met Vodafone dan met je partner haha dus dan heeft het sowieso wel een effect op je

Interviewer: Precies, goede vergelijking. Kun je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers bij iets betrokken heeft? Of waarbij jij persoonlijk iets had van hier voel ik me betrokken bij, hoeft niet duurzaam gerelateerd te zijn

Respondent:[nadenken] Dat vind ik lastig, en ook weer om de reden denk ik omdat ik eigenlijk maar 12 uur werk in de week. De Sales Challenge daar voel ik me altijd wel heel betrokken bij. Ken je dat? Iets van 4 5 maanden, zit je in poules met verschillende winkels en op basis van verschillende factoren, verkoop gerelateerd natuurlijk alles, is er een nummer 1 en die wint met zijn team een reisje



naar een bepaalde stad bijvoorbeeld. Dit is wat mij als eerst te binnen schiet omdat ik hier natuurlijk veel te maken heb, aangezien mijn functie voornamelijk verkopen is

Interviewer: Ja precies, dat is helemaal top! Kun je uitleggen wat ervoor zorgt dat je je betrokken voelt? Voel je je betrokken hierbij omdat je er wat mee kunt winnen? Of omdat je de competitie aangaat?

Respondent: Nee het reisje winnen is een leuke bijkomstigheid (voor mij dan) ik hecht er verder niet zo heel veel waarde aan. Wat ervoor zorgt dat ik mij betrokken voel is omdat dit binnen het team heel erg speelt. Wellicht inderdaad het competitieve, er wordt bij wijze van spreken de hele dag over gesproken omdat je hele mindset bij de competitie ligt

Interviewer: En hoe worden activiteiten van de Sales Challenge dan gecommuniceerd? Hoor je dit bijvoorbeeld van je manager of via andere vormen van communicatie?

Respondent: Veel inderdaad van de manager maar ook veel via het Dagelijks Bericht, ken je dit?

Interviewer: Is dat de hub?

Respondent: tussenstanden enzo worden hier ook gecommuniceerd [twijfelend] ik denk het wel. Ik ben niet zo thuis in die terminologie sorry, denk de hub ja.

Interviewer: Geen idee, kan ook zijn dat ik het mis heb hoor. Word je verder wel eens vanuit hoofdkantoor over dingen geïnformeerd? of gaat dat altijd via je manager?

Respondent: voornamelijk gaat alles via het dagelijks bericht, daarna pas via mijn manager

Interviewer: En over wat soort zaken word je dan ingelicht, voor mijn beeldvorming

Respondent: oh echt van alles. Alles wat ook maar een beetje met de aansturing te maken heeft. Denk hierbij aan updates i.v.m. leveringen. voorraad, kas wanneer nieuwe aanbiedingen komen, POS materiaal. Maar ook als er een medewerker ons bedrijf verlaat, echt alles wordt hier gecommuniceerd.

Interviewer: Aha oké. Werkt deze vorm van informatievoorziening voor jullie? En weet je wie deze berichten plaatst?

Respondent: Geen idee wie dit plaatst. Ja ik denk dat het wel werkt er is ook een app die elke werknemer, als het goed is, heeft en zo heb je dus met een druk op je iphone al het nieuws in een overzicht

Interviewer: Klinkt als een goed systeem, krijg je dan ook echt push meldingen of moet je het zelf opzoeken?

Respondent: Volgens mij geen push berichten nee. maar volgens mij zie je wel het getalletje boven het app icoontje staan met hoeveel nieuwe berichten

Interviewer: Aha oké. Vind je het jammer dat jullie in de winkels niet veel horen over het duurzaam ondernemen van Vodafone? Of heb je niet het idee dat het veel toe zou voegen voor jullie?

Respondent: Nee niet zozeer jammer, zoals ik al zei stond ik er zelf niet eens echt bij stil. Maar nu ik het er zo met jou over heb zou het zeker niet misstaan. Ik kan me ook wel voorstellen nogmaals, dat



Vodafone hier punten mee kan scoren bij de consument. Het duurzaam leven is toch een beetje een hype en hier zou Vodafone als bedrijf wel goed op kunnen inspelen. Er zitten volgens mij geen nadelen aan duurzaam zijn als onderneming, elke onderneming wil zo duurzaam mogelijk zijn en toch nog zoveel mogelijk omzet genereren. dus als je dit als bedrijf goed kan combineren, ja why not

Interviewer: Ja precies! Denk je dat het jou bijvoorbeeld zou kunnen helpen bij je verkoop?

Respondent: zeker, ik zie zeker mogelijkheden. Stel een klant is erg gesteld op de duurzaamheid van zijn producten, dan kan je een klant sneller overtuigen met duurzaamheid als argument

Interviewer: Ja precies, en denk je dat wanneer je bijvoorbeeld met een klant staat te wachten je in plaats van 'goh wat een rot weer he' bijvoorbeeld zou zeggen van 'goh wist u dat Vodafone tegenwoordig zus en zo op het gebied van duurzaamheid doet...?' of schat je die kans niet groot in?

Respondent: haha ja nou precies. Vodafone zou dit denk ik wel kunnen integreren in de trainingen. Ik denk wel dat je dit als verkoper goed moet toepassen en dat niet elke klant hierop staat te wachten. Ik denk dat hier wel zorgvuldig mee om moet worden gegaan, je wil niet te opdringerig met je duurzaamheid overkomen of een imago krijgen als ehh ja vodafone is duur want ze zijn heel groen dus ik ga liever naar KPN ofzo ik zeg maar wat

Interviewer: Haha nee precies meer als fun fact bijvoorbeeld. Niet dat je een kwartier over duurzaamheid gaat staan praten ofzo haha

Respondent: Ja precies, als fun fact

Interviewer: Oke, en hoe zou je dan bijvoorbeeld benaderd willen worden over de duurzame projecten van Vodafone? Bijvoorbeeld door trainingen, of heb je andere suggesties?

Respondent: ja dit kan in de trainingen, of wellicht via dat dagelijkse bericht via de app. Al denk ik dat als je echt wil dat het wordt door gecommuniceerd naar de klant dat je dit in de e-learnings dient te verwerken

Interviewer: Hoe zien de e-learnings eruit?

Respondent: van die online, ja hoe leg je dit uit, meestal geanimeerd en dan leggen ze uit wat ze willen dat we leren, en dan meestal ook met een kennistest aan t eind om uit te zoeken of we t wel echt hebben geleerd haha

Interviewer: En wat zou er voor nodig zijn dat jij je bezig zou houden met het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Respondent: Ik zou zo'n fun fact met alle plezier overbrengen naar de klant. Verder werk ik er echt te weinig om er proactief mee bezig te zijn zelf. Maar nogmaals, als dit intern goed wordt aangepakt en gecommuniceerd dan zou ik me er zeker meer mee bezig houden

Interviewer: Oke en als laatste vraag; hoe denk jij dat Vodafone haar winkelmedewerkers het beste bij het duurzaam ondernemen kan betrekken?

Respondent: Ik denk dat Vodafone genoeg goeie leuke vormen communicatie heeft. Het belangrijkste



is denk ik bepalen in hoeverre Vodafone hiermee aan de slag wilt gaan. Denk aan een klein berichtje op het Dagelijks Bericht een keer in de zoveel tijd om even aan te scherpen dat Vodafone hier nog steeds mee bezig is. Wellicht een leuke incentive, denk aan wie zoveel mogelijk duurzame toestellen met een lage of hoge eco score, weet even niet precies hoe dat werkt, verkoopt die verdient iets kleins. Dit kan ook gecommuniceerd worden via het DB zoals vele andere incentives. Wellicht middels de e-learnings waar ik het over heb gehad om gedetailleerd en toch speels de informatie over te brengen.

Interviewer: Oke super, heel erg bedankt voor je tijd en voor de informatie.

Respondent: Geen dank, succes!



Interview 5

Interviewer: Ik zal even doornemen waar we het vandaag over gaan hebben. Ik begin bij het duurzaam ondernemen van Vodafone, de projecten en het belang hiervan. Vervolgens gaan we kijken naar de betrokkenheid van de medewerkers en de communicatie over Planet Tomorrow. Dat zijn dus de topics waar we het vandaag over gaan hebben. Zou je misschien allereerst iets over jezelf en je functie willen vertellen?

Respondent: Ja mijn naam is X, werk 8 jaar bij Vodafone en altijd voor de Foundation gewerkt. Af en toe zat de CSR daarbij in, af en toe weer los. Maar ik heb altijd de Foundation gedaan.

Interviewer: En wat houdt de Foundation precies in?

Respondent: Het inzetten van mobiele technologie voor verschillende projecten in Nederland. De strategie heet connecting for good. Dus het is een netwerk wereldwijd van Foundations, 28 geloof ik nu wereldwijd. En gezamenlijk voer je die strategie uit en binnen ons land, Nederland, kijk ik naar wat goede projecten zijn om op te zetten met mobiel dat je echt een verschil kan maken voor kwetsbare groepen.

Interviewer: Oke wat gaaf! Ben je al 8 jaar bezig met de strategie?

Respondent: Nee dit heeft veel ontwikkeling doorgemaakt, eerst was het meer partnerships met goede doelen en sponsorrelaties en donatierelatie en dat heb ik snel naar onze business gebracht. We hebben jarenlang een mobile for good challenge gehad waarbij we start-ups ondersteunen en nu hebben we eigenlijk meer grote projecten met bijvoorbeeld het Rode Kruis en het Leger des Heils, dus dat wisselt.

Interviewer: Oke en ben je zelf milieubewust? Of doe je thuis aan milieubewuste activiteiten?

Respondent: Jawel, niet extreem maar ben zeker bewust ervan. We hebben wel een oud huis dus dat is qua energieverbruik niet top, maar ben wel bezig met afval scheiden en duurzame producten te kopen.

Interviewer: Oke en vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Ja juist omdat je hier op zo'n grote schaal produceert eigenlijk, en als je kijkt wat voor energie er hier in een netwerk rond gaat en wat je hier met z'n alle aan afval maakt maar ook als je kijkt naar duurzame inkoop, ethiek. Dus de schaal is heel groot en je zet ook een voorbeeld met je bedrijf.

Interviewer: Dus juist omdat de schaal zo groot is kan je al goed makkelijk een verschil maken eigenlijk?

Respondent: Ja precies.

Interviewer: Nou je weet van Planet Tomorrow af, wat vind je van dat programma?

Respondent: Nou ik vind het heel duidelijk, het is echt gefocussed op milieu. Maar ik vind dat het een



goed communicatieframework is, de naam is goed, het is herkenbaar, je kunt heel veel communicatie eronder scharen. Het is heel goed maar het heeft veel tijd nodig om het te laten landen.

Interviewer: Zou je nu projecten kunnen noemen van Planet Tomorrow?

Respondent: Volgens mij de ISO certificering, groene energie in het netwerk en op ons kantoor zo duurzaam mogelijk werken, het mobiele werken?

Interviewer: En doe je dat zelf ook in je werk? Mobiel werken?

Respondent: Ja ik ga met de trein hierheen, en ik werk heel veel vanuit huis. Veel vanaf andere plekken dus ja.

Interviewer: Het hoeft niet persé duurzaam te zijn, maar zou je een voorbeeld kunnen noemen van een goede manier waarop Vodafone werknemers bij iets betrokken heeft?

Respondent: Een goede manier... En het hoeft niet duurzaam te zijn?

Interviewer: Hoeft niet maar mag natuurlijk wel.

Respondent: Ik vond het easy... [twijfelt] Route 66? Ik weet de naam dus niet. Was een programma en dan kon je allemaal voorstellen doen ter verbetering van de klantenservice. Er waren ook nieuwsbrieven van.

Interviewer: Hoort dit bij de easy update?

Respondent: Ja de easy update had je en dan kon je voorstellen indienen als je dus dacht, meende dat je de klantbeleving kon verbeteren. En dan werden de beste uitgekozen en ook uitgevoerd.

Interviewer: Dus door het feit dat input gevraagd werd vind jij dat de medewerkers goed betrokken werden?

Respondent: Ja.

Interviewer: En als je kijkt naar een project wat gewoon heel erg goed gecommuniceerd is, waarvan je denkt van nou bijna iedereen was hier wel van op de hoogte. Dat was zo goed.

Respondent: Dat is toch vaak bij de grote business, een lancering van Vodafone thuis bijvoorbeeld. Een grote productlancering.

Interviewer: En wat maakt het dat het goed gecommuniceerd wordt? Wat wordt er dan goed gedaan?

Respondent: Je komt het op heel veel plekken tegen. Dus vaak met interne activatie die buiten de gebaande IC paden gaat, dus dat je op kantoor iets krijgt, toch de grote sessies als de all hands en strategie updates. En over langere tijd.

Interviewer: Dus dat het stelselmatiger wordt gecommuniceerd?

Respondent: Ja

Interviewer: Oke en voel je jezelf betrokken bij de duurzame projecten van Vodafone.

Respondent: Nou omdat ik die rol heb gehad en veel met Sustainability Manager samen heb gewerkt voel je een betrokkenheid daarbij, en Planet Tomorrow zie ik veel terug komen. Ik ben er meer vanuit, ik denk dat je het meeste betrokken voelt als je in je werk betrokken erbij bent. In het verleden ben ik



meer betrokken geweest vanuit mijn rol, en ook gekeken van hoe kan je in de kantoren duurzamer werken en hoe kun je dit communiceren. Nu sta ik daar meer op afstand van en merk je dat je daar ook minder zicht op hebt en je betrokkenheid minder is.

Interviewer: Oke en waarin uit je betrokkenheid zich nog wel?

Respondent: Voor het duurzame en natuurlijk het zelf doen. Ik zie Vermaat dingen doen zoals voor de voedselbank dingen inzamelen maar ook het afval scheiden. Dat werd geloof ik wel aan Planet Tomorrow gekoppeld?

Interviewer: Ja klopt.

Respondent: Dan zit je wel met extra interesse en je doet het natuurlijk gewoon omdat het belangrijk is maar ook omdat je denkt van 'hey leuk, grote verandering'.

Interviewer: En wat vind je van de manier waarop Vodafone haar werknemers betreft bij het duurzaam ondernemen?

Respondent: Ik weet, ik heb voorkennis, ik weet hoe Sustainability Manager dat doet, hij probeert het heel erg in de business neer te leggen. Hij heeft echt gezorgd dat andere mensen zich eigen voelen ervan. En dat vind ik heel erg goed. Ik mis nu echt wat de doelstellingen nu concreet zijn. Met name als het gaat om de grote impact als ISO certificering, of ons netwerk groen laten werken. Handset recycling wordt een groot thema, ik zie minder wat de voortgang daarvan is en wat de doelstelling daarvan is. Maar ik weet wel dat hij bezig is met dat in de business neer te leggen. Dat kost gewoon veel energie en lobbywerk om dat elke keer weer te doen omdat je iedere keer met nieuwe stakeholders te maken hebt. In die zin zou ik graag zien dat het bedrijf het toch meer in de strategie zelf heeft zitten en het echt duurzaam wil doen in plaats van dat het toch bij een CSR team of manager ligt om te enthousiasmeren.

Interviewer: Dus dat het meer van bovenaf meer gepusht zou worden.

Respondent: Ik weet dat dat wel zijn insteek is, maar ik vind dat moeilijk te beoordelen van een afstand.

Interviewer: En als je kijkt naar je collega's, op de vloer of in het pand zelf, zie je dan dat zij bezig zijn met het duurzaam ondernemen of projecten?

Respondent: [twijfelt] Ik zie bij Marketingcommunicatie dat het de sociale impact nu belangrijk begint te worden, dus van we willen niet zomaar, ik weet niet of je de Powerfull connections kent, online en the jacket, dat zijn eerste stapjes van we kunnen zomaar een leuke activatie of campagne maken maar we willen eigenlijk een sociaal thema pakken en daar wat aan toe voegen. Dus er was een starterspakket wat je kon bestellen, ik merk dat ze nu iets tastbaars willen achterlaten en een verschil willen maken in de samenleving. Eva, head of marcom, die wil ook foundationwerk meer naar voren schuiven. Dus er zit een verandering in denken, consumenten willen niet alleen maar horen een toestel kost zoveel met het snelste 4G, tuurlijk dat is belangrijk, maar dat je toch als bedrijf ook kunt



onderscheiden met dit soort verhalen. Dus echt verhalen vertellen, storytelling, dat zie ik op het maatschappelijke vlak. Dat daar verschil wordt gemaakt. Als het gaat om duurzaam in de zin van we willen verantwoord inkopen, of de groene kant, minder. Ik zie binnen marcom meer op sociaal.

Interviewer: En als je naar collega's kijkt, waarom denk je dat zij minder betrokken zijn bij het duurzaam ondernemen?

Respondent: Ik hoor er niet zoveel over eigenlijk.

Interviewer: Nee zonde eigenlijk.

Respondent: Ja

Interviewer: En als je kijkt naar fysieke betrokkenheid, wat voel jij wanneer je aan Planet Tomorrow denkt? Word je er blij van? Of heb je zoiets van ik vind het niet heel nodig, of....?

Respondent: Nee ik vind het heel belangrijk, en goed dat het gebeurt. Een duidelijke paraplu is het.

Interviewer: En hoe kan dit gevoel worden beïnvloed dat het nog groter of beter wordt? Dat jij bijvoorbeeld straks op een zeepkistsessie gaat staan en zegt 'Jongens, dit van Planet Tomorrow/ iets duurzaam...' Dat je daar iets over gaat vertellen?

Respondent: Ik denk dat het aankomt op aspiratie, van waar werk je naartoe met zijn alle. Dat dat belangrijk is, het is nu vaak communicatie van dit is wat we doen als bedrijf. Maar uiteindelijk het grote doel van waar werken we naartoe als bedrijf dat je dat meer voor ogen houdt. Ik denk dat dat belangrijk is. En ik weet dat in het verleden ook geprobeerd is, maar probeer het met challenges tussen teams. Dat je betrokken wordt voor een onderdeel en met zijn alle een verschil kunt maken op de werkvloer. Hoe kun je het meten, inzichtelijk maken en een wedstrijdje maken.

Interviewer: Oke dus dat die dingen goed werken?

Respondent: Ja

Interviewer: Echt het letterlijke betrekken van mensen, maar niet alleen zenden maar ook input vragen dus.

Respondent: Ja precies!

Interviewer: Oke en op welke manier word je nu op de hoogte gehouden over wat Planet Tomorrow doet?

Respondent: Ik zie het voornamelijk via de posters nu.

Interviewer: En wat vind je van die informatievoorziening?

Respondent: Ik vind sommige zaken heel concreet, wat Vermaat nu doet is super concreet. Maar ik weet ook dat Sustainability Manager dat de kleine dingetjes eigenlijk vindt. Als het gaat om de grote dingen, zoals het netwerk en hoe zit het met ISO, dat is best wel complex. Dat zul je misschien toch moeten vertalen, en ik zou ook echt wel de echte eerlijke informatie willen. Dat vind ik persoonlijk moeilijk met groene energie en windenergie. Je hoort zoveel, maar ook zoveel berichten toch een beetje over de greenwashing, van het wordt ingekocht en er worden certificaten tegen elkaar



uitgewisseld. Maar hoe zit het nou precies in die keten en doen we het nou echt heel goed? Of doen we het vergelijkbaar met wat de andere doen?

Interviewer: Dus echt eerlijke berichten ja. Vind je dat je genoeg informatie tot je beschikking krijgt nu?

Respondent: Dat is moeilijk want iedereen zegt natuurlijk nee, want je weet niet genoeg. Maar dan komt de vraag van wat zou je dan willen, en je wil hier bij Vodafone ook niet heel veel informatie over van alles en nog wat. Het is al teveel en dat merkt iedereen, met als gevolg als je iets op intranet plaatst, of een poster of de v-cast, dat het eigenlijk al teveel is. En dan wil je ook nog af en toe de diepte in, dus ik zou zeggen liever een keer op de inhoud gaan tijdens een zeepkist of de all hands, dat je daar het hele verhaal hoort. Dan dat er nóg een nieuwe nieuwsbrief bij komt.

Interviewer: Ik wou inderdaad net vragen hoe je het liefste benaderd zou willen worden. Dat is dus het liefste fysiek? Dus echt met een zeepkist. Zou e-mailing of iets dergelijks daarbij helpen?

Respondent: Nee ik word gek van e-mails. Het zijn veel te veel nieuwsbrieven, ik lees ze nooit.

Interviewer: Het is wel grappig, met mijn interviews merk ik dat de één zegt e-mails zijn top want ik zie het gelijk en dan weet ik het ook. En een ander zegt ik heb zo'n overkill aan e-mails, het is wel grappig dat de meningen daarover verschillen.

Respondent: Ja uiteindelijk zou je moeten kijken naar de resultaten, van hoe goed wordt iets gelezen en onthouden. Ik stel dit soort vragen ook vaak voor het foundationwerk, je merkt snel dat mensen als je het bijvoorbeeld hebt binnen een afdeling, van ben je goed op de hoogte van elkaar of zou iets meer willen weten. Dan is er een people survey van we weten te weinig en dan worden er dus sessies in het leven geroepen van we gaan meer over onze projecten vertellen, dat duurt dan een half jaar en dan zegt men 'wat een werk zeg, dat moet ik voorbereiden en dat is toch weer een uur per week'. Dus je kunt wel zeggen van nouja, om beter geïnformeerd te worden stuur me maar mailings, meer, meer, meer. Maar de vraag is of het écht gelezen wordt en of het ook beklijft. En dan wil je mensen nog activeren. Niet alleen dat ze het weten maar dat ze ook actief een rol erin gaan spelen. Ik denk dat je heel selectief moet zijn.

Interviewer: Dus per doelgroep bedoel je?

Respondent: Ja maar ook hoe vaak, en wat je precies van mensen wil. Want er wordt zoveel gecommuniceerd, ja en nu als er een mail binnenkomt over de fusie met Ziggo. Of een grote organisatieverandering, daar zit iedereen wel bovenop.

Interviewer: En wat merk je dat bij de Vodafone Foundation heel goed werkt, qua activering of betrokkenheid?

Respondent: Nou we hebben natuurlijk vrijwilligersprojecten, dus mensen die echt graag wat willen doen die kunnen daar meer op die manier echt betrokken zijn bij projecten. En qua communicatie, all hands, zeepkist, dus de sessies waar veel mensen op af komen. Er komen vandaag grote foto's in het pand te hangen, met een klein kaartje met informatie, beetje museum stijl. Daar ben ik ook heel



benieuwd naar.

Interviewer: Intern in het pand?

Respondent: Ja intern. En intranet wordt wisselend gelezen. Ik probeer bijvoorbeeld één programma, instant network. Waar veel technology mensen aan mee doen, die probeer ik echt zelf aan hun team bij technology sessies het verhaal te laten vertellen. Maar ik loop er vaak tegen aan dat je hoort 'oh dat wist ik niet, en wat gaaf'. Het voordeel is, ik heb mooie verhalen te vertellen. Ik bedoel een verhaal over een dakloze of een vluchteling, en hoe meer verhalen je kunt vertellen hoe makkelijker het wordt. Ook als tegenwicht tegen alle data en cijfers.

Interviewer: Precies, een soort menselijk verhaal erbij.

Respondent: Dan heb je ook meningsverschillen hoor, 'oh vluchtelingen, help liever onze eigen mensen', de een zegt eerst internationaler, de ander zegt Nederland eerst, een ander zegt de echte problemen zitten in Afrika. Dat blijft best wel moeilijk met zo'n grote groep. Wat je eigenlijk moet doen, dat blijft binnen de Foundation ook een zoektocht hoor, maar dat ene grote project, daar zoeken we al jaren naar. Maar het is heel moeilijk want er speelt zoveel waar je iets mee moet doen. In je communicatie moet je dan echt kiezen.

Interviewer: Ja Sustainability Manager zou natuurlijk het allerliefst willen dat er per afdeling, één persoon is die een soort ambassadeur achtig iets wordt voor Planet Tomorrow, en daar meer mee bezig zou zijn. En dat het dan binnen de organisatie meer zou gaan verspreiden. Wat voor tips zou jij hebben om dat te bewerkstelligen?

Respondent: Nou dan moet je het in een format gieten wat heel erg past bij Vodafone. En als ik kijk, het is best wel een jong bedrijf, en als je ziet waar mensen heel erg betrokken bij zijn dan is het bij sport dingen, ik weet niet of je de connect-run kent? Tussen de kantoren. Dat is in september weer, een loop voor het goede doel, dan lopen ze tussen een aantal kantoren, en fietsen. Mensen vinden dat fantastisch, met hele actieve sportteams samen naar een doel toewerken. Dat vinden ze leuk. We hebben jaren terug, dat was echt nog voor mijn tijd. Een challenge met stappen tellen, en dat was ook voor een goed doel. Ik denk als je een soort jong en hip en heel concreet doel waar je met zijn alle voor werkt, dat dat beter werkt dan een soort zakelijke doelstelling van dit moet je behalen. Je hebt een grote ambassadeur in het bedrijf nodig, en Rob heeft natuurlijk ook qua sport en beweging heel veel gebracht. Het is toch zaak om op GMT niveau een sponsor te hebben.

Interviewer: Oké dus ook wel van bovenaf eigenlijk?

Respondent: Je moet wel je mensen hebben maar wel dat je het van bovenaf stuurt.

Interviewer: Oké dus een soort ludieker, menselijker, een soort fysiek zien wat Planet Tomorrow kan en wil. Oké dus niet zozeer zakelijk berichten sturen.

Respondent: Kan ook.

Interviewer: Misschien een combinatie?



Respondent: Bijvoorbeeld een IBU kan best veel behoefte hebben aan meer, de wat diepgaande achtergrondinformatie over hoe Vodafone het doet op milieu. Zodat zij het met klanten kunnen delen. Wat is voor hun interessant, hun klanten vragen er naar. Hier hebben we in het verleden ook naar gekeken, van kun je een heel simpel informatiepack maken wat ze bijvoorbeeld uit kunnen delen. Een paar simpele feiten op een rij. Maar zeg je ik wil alle medewerkers in het bedrijf erbij betrekken, dan zou ik het versimpelen.

Interviewer: Ja dat wordt lastig, ik merkte ook aan de hand van de enquête merkte je dat er ook zeker een groep binnen Vodafone is die er niet in geïnteresseerd is, of er niks mee heeft. Dus voor mijn gevoel is het niet interessant om op die groep te focussen, maar meer op de groep die al een stap over de drempel heeft genomen. Die al enigszins geïnteresseerd is, of ermee bezig is, om die dan wat groter betrokken te krijgen en dat het dan langzaam doorsijpelt naar beneden, naar de groep die er nog niet zoveel mee heeft.

Respondent: Ja ik denk dat het heel erg afhangt, van de doelstelling. Bijvoorbeeld de Foundation heb ik heel lang geprobeerd zoveel mogelijk vrijwilligers te krijgen. Maar op een gegeven moment dacht ik, mijn focus eigenlijk, ik heb een bepaald budget en ik wil een zo goed mogelijk maatschappelijk impact creëren daarmee, en ik wil zoveel mogelijk mensen informeren wat we doen. En op gezette tijden wel de mogelijkheid geven mee te laten doen. Dan behaal ik mijn doelstellingen net zo goed dan wanneer iedereen maar via Vodafone moet gaan vrijwilligen. Als mensen willen vrijwilligen waarom moet dat dan via Vodafone? Dat vond ik bijvoorbeeld afgelopen jaar, of twee jaar geleden was er een actie voor zonnepanelen op je huis. Dat vond ik wel heel leuk, want het is duurzaam en het spreekt aan, je kunt het via je werk regelen. Maar ik dacht ook een beetje, is dat nou Vodafone? Zonnepanelen op je huis. Of moet je zoiets hebben van als mensen dat willen dan moeten ze dat in hun buurt gaan organiseren, en alle aandacht van Vodafone.. Uiteindelijk is het belangrijkste zo duurzaam mogelijk werken en dat iedereen weet wat ie daarvoor moet doen.

Interviewer: En jij zegt van, is dat wel Vodafone? Wat is Vodafone dan voor jou?

Respondent: Dan kom je op je footprint uit, van op welke punten ben je de grootste vervuiler? Op welke punten kun je de meest positieve impact maken en dat je daar ook op in zet.

Interviewer: Oké op die manier. Eigenlijk al mijn laatste vraag, welke tips heb je voor mij over de interne communicatie en om de medewerkersbetrokkenheid zo groot mogelijk te maken? Gewoon off the top of your head.

Respondent: Ik zou advies neerleggen wat past bij de bedrijfscultuur van Vodafone en bij de kanalen die we hebben. Dus ik zou, ik weet niet of je goed alle kanalen die we hebben op een rij hebt, en de effectiviteit ervan weet. Het is belangrijk dat je iets zoekt wat heel goed past bij de cultuur. En ik denk qua communicatie, dat er veel behoefte is om dus echt vanuit de communicatiebril te kijken. Van wat zijn goede boodschappen om te vertellen. En op welke manier moet je dat doen, en hoe land het bij



mensen. Dus juist echt bij de inhoud weg te blijven. Want, ben je teveel gedreven door inhoud ben je zó enthousiast en alles moet verteld worden, en alles is relevant. Terwijl jij heel goed kunt beoordelen, van wat is echt hier belangrijk voor medewerkers om te weten. En hoe kun je dat vertellen. Je ziet aan de communicatie hier, het is su-per-kort. Binnen twee regels is het gezegd.

Interviewer: En om daar een heel mooi verhaal in te plaatsen is lastig!

Respondent: Ja het is heel erg kiezen. Van de week hadden we een sessie over advertenties en over hoe die worden opgebouwd. Hoe lang denk je dat iemand gemiddeld op een krantenpagina kijkt?

Interviewer: 4 seconden?

Respondent: 1.8

Interviewer: 1.8? Wow!

Respondent: Ja, dus ik zou niet met een plan komen met héle verhalen. Vaak wordt je enthousiast en wil je hele verhalen vertellen en grote challenges doen, en veel sessies. Maar echt gaan kiezen van wat zijn je boodschappen, en hoe kun je die met je bestaande verhalen zo goed mogelijk, en de herhaling, de timing van zo'n communicatieplan van hoe bouw je dat door een jaar heen op. Wat zijn je thema's en hoe vertaal je dat? En tuurlijk is het heel leuk om ook in activiteiten en iedereen betrekken te denken. Maar ik zou goed in je achterhoofd houden met welk doel is dat?

Interviewer: Ja precies. Nou ik wil je in ieder geval heel erg bedanken voor je tijd en aanwezigheid. Heb je nog vragen, tips of suggesties voor mij?

Respondent: Nee ik ben heel benieuwd wat er uit gaat komen! Leuk, vergelijkbaar waar ik zelf met de foundation naar kijk. Dus ik vind het leuk te lezen als het af is. En ja het is heel lastig dus heel veel succes.

Interviewer: Ja absoluut, bedankt!



Interview 6

Introductie niet auditief opgenomen

Interviewer: Als je iets over jezelf en over je functie zou willen vertellen?

Respondent: Ja mijn naam is X, ik werk nu zes jaar bij Vodafone binnen external affairs. Daar ben ik verantwoordelijk voor het geïntegreerde verslag, ons jaarverslag. En voor stakeholdermanagement in bredere zin.

Interviewer: Ik zag dat je manager CSR bent?

Respondent: Ja Corporate Social Responsibility. Dus het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Interviewer: Oké, en werk je dan ook veel samen met de Vodafone Foundation?

Respondent: In het verleden wel want toen waren we één team. Sustainability Manager, Danielle en ik waren samen het sustainability team. We werken op bepaalde onderwerpen nog wel samen.

Interviewer: Oke en ook nog voor Planet Tomorrow?

Respondent: Ik werk wel veel samen met Sustainability Manager, we hebben één keer per week Bilanog, we delen heel veel. Maar het is niet zo dat ik specifiek veel voor de milieuonderwerpen doe. Maar bijvoorbeeld voor het jaarverslag komt natuurlijk informatie in over Planet Tomorrow. Dus daar bespreken we wel wat erin komt. En bijvoorbeeld de EP&L, dat was bijvoorbeeld mijn idee om dat te maken. Dus hij heeft dat uiteindelijk opgepakt.

Interviewer: Wat is de EP&L?

Respondent: De environmental Profit and Loss berekening.

Interviewer: Oke en ben jij zelf milieubewust? Wat voor activiteiten doe je thuis?

Respondent: Ja zeker, we hebben zonnecellen op ons dak, dat hebben we zelfs met de burengedaan. We wonen in een nieuwbouwhuis, met een speciaal systeem waardoor het constant op een bepaalde temperatuur blijft en daardoor is het heel energiezuinig. We hebben ook niet een hele hoge energierekening. We kopen ook alleen maar, naast de zonnecellen, kochten we alleen maar groene energie in. Dus dat je echt van boeren energie afneemt. We rijden in een prius, dat was destijds de meest energievriendelijke auto. Inmiddels denk ik niet meer want er zijn veel volledig elektrische auto's. Maar wij gaan de auto oprijden. En bewust kopen, ik eet bijvoorbeeld ook geen vlees. Vanwege dier en welzijnsredenen maar ook omdat het een grote impact heeft op het milieu.

Interviewer: Oke dus heel erg bewust, vind je het dan ook belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Ja absoluut.

Interviewer: Het hoeft niet een groen voorbeeld te zijn van Vodafone maar zou je een voorbeeld kunnen noemen van goede manieren waarop Vodafone medewerkers bij iets betrokken heeft.

Respondent: Ja dat is meer in het verleden denk ik. Ik vind verschillende initiatieven heel mooi van hoe medewerkers betrokken zijn geweest. Bijvoorbeeld bij een Foundation initiatief, dat was een heel



mooi programma wat world of difference heette. Daarbij waren er twee doelen, ene kant extern dat er mensen voor een jaar voor een goed doel konden werken. De Foundation betaalden dan het salaris van die persoon. En hoe dat intern is betrokken, dat vind ik dus het mooie dus ene kant goede doelen, intern konden mensen dan met een speciale soort challenge konden ze twee weken zo'n project bezoeken in een ontwikkelingsland. Met hun specifieke kennis van bepaalde technologieën of marketing bijvoorbeeld, konden ze dan ook echt helpen. Dus dat vond ik heel mooi, als ik denk aan dat je op die manier medewerkers echt concreet betreft. Enige is natuurlijk dat je een beperkte groep medewerkers hebt maar in principe kon iedereen kans maken om dat te worden. Ik weet wel dat de mensen die dat hebben gedaan en heel enthousiast over waren, het heel bijzonder vonden dat zij dan mee mochten en daar naartoe mochten.

Interviewer: Ja bijzonder dat je werk dat faciliteert.

Respondent: Zulke dingen zijn wel echt heel goed denk ik, ik heb ook in het verleden wel eens gezien dat er een kids innovation challenge was. Dat was het begin van ons programma van mobiele veiligheid en kinderen. Toen hebben we ook een oproep gedaan naar mensen om te vragen van wat voor ideeën heb je om mobiele telefonie dus veiliger te maken voor kinderen. Heb je daar ideeën voor, kun je daar iets innovatiefs voor bedenken? Uiteindelijk was het moeilijker om het idee ook echt te realiseren maar dat had ook wel met budgetten te maken, maar je merkt wel dat mensen het heel erg leuk vinden om mee te denken. Ik denk dat veel mensen ideeën hebben, en om dat op een goede manier te doen of dat nou via een challenge is of met een denktank of wat dan ook, maar wel echt concreet meedenken met werk en bepaalde vraagstukken, of naar oplossingen zoeken en ze daarbij te betrekken. Ik denk dat dat heel goed is en dat je soms veel meer kennis hebt in een organisatie dan je misschien denkt. Het is ook leuk om vanuit hele andere hoeken een blik daarop te krijgen, het is wel iets wat mensen heel leuk vinden en dat mensen zich ook meteen betrokken voelen.

Interviewer: Ja juist die input van hun te vragen, wat ze zelf kunnen geven.

Respondent: Ja ik heb het idee, het hangt ervan af. Mensen moeten wel een gevoel hebben bij het onderwerp. En net zoals toen met kinderen dat werkte heel goed want heel veel mensen hebben daar meteen een beeld bij en iedereen kent wel, of in je eigen omgeving of iets verder weg wel hoe kinderen met mobieltjes omgaan en iedereen heeft daar een mening over. Het hangt een beetje van het onderwerp af, soms met milieu is het moeilijker omdat het wat verder weg ligt en daar voelt niet iedereen daar meteen wat voor. Dus vaak met sociale onderwerpen als ontwikkelingslanden is dat wat makkelijker of toegankelijker. Misschien heb je voor milieu bepaalde mensen die daar wel heel veel gevoel bij hebben.

Interviewer: En op welke manier kan ik dan de groep het beste bereiken.. Hoe kom ik er achter wie wel wat heeft met milieu en wie niet? Het is zo lastig om daarin te segmenteren.

Respondent: Ja ik kan me voorstellen dat je misschien als je dat via teammanagers gaat



inventariseren wie daar interesse in hebben en dat je dan eerst een soort informatiesessie hebt van 'nou we zijn opzoek naar mensen die willen meedenken met ons, maar we willen een bredere afspiegeling van de organisatie'. En dat je dan dus kijkt naar al die verschillende afdelingen en vraagt of er mensen geïnteresseerd zijn en dat je dat even gaat aftasten. Misschien kan je zelfs bij het koffiezet automaat gaan staan en snel gaat vragen van 'wat vind jij'.

Interviewer: Dus echt naar mensen toestappen?

Respondent: Ja ik denk dat dat veel meer werkt, ik denk dat alles wat je via de mail stuurt geen zin heeft.

Interviewer: Omdat er al zoveel gestuurd wordt?

Respondent: Ja ik denk niet dat dat de manier is waarop je mensen bereikt. Als je echte betrokkenheid wil denk ik dat je echt contact moet maken. Dat denk ik tenminste, dat dat voor een gedeelte prima is om een mail te sturen, meer het zenden. Maar als je iets van mensen actief wil, dan moet dat op een andere manier.

Interviewer: Ik probeer natuurlijk al in oplossingen te denken, en ik zat sowieso al te denken aan het echte 'menselijke contact'. In eerdere interviews is ook naar voren gekomen van ja, Sustainability Manager is echt het gezicht ervan, we kennen hem en hij praat er zo passievol over en ademt zo groen. Dus dat werkt heel goed dat er een soort herkenning bij komt. Maar aan de andere kant wordt er ook gezegd van ik vind de interne communicatie ook belangrijk. Dat ik zelf actief op zoek kan gaan naar iets, als er een keer een poster gezien is dat men op intranet kan kijken. Dus een soort combinatie van het menselijke/fysieke contact maar ook wel van het zenden intern. Dat er een soort herkenning komt.

Respondent: Ja dat denk ik ook wel, je moet wel beiden doen omdat mensen misschien niet persé actief betrokken willen zijn maar die wel willen weten, en wel denken oja wat leuk om te weten. Dus die mensen moet je ook kunnen bedienen, het is zeker niet of, of maar en, en. Dus zeker al deze kanalen inzetten om de informatie over te brengen. Alleen de vraag is wat je wil. Ik denk dat je verschillende doelen hebt, aan de ene kant wil je dat mensen op de hoogte zijn en het weten en het aan hun vrienden en familie vertellen van 'Vodafone doet veel op groen gebied'. En je hebt een deel van die mensen die je echt actief wil betrekken, waarvan je wil dat ze meedenken en je verder brengen. Dus je moet de mensen op verschillende manieren benaderen met verschillende doelen.

Interviewer: Het is lastig om onderscheid te maken van wat wel werkt voor welke groep. En daarbij ook nog de winkel medewerkers, en de callcentermedewerkers die je ook wil informeren. Eergister had ik een interview met een winkelmedewerker waar ik aan vroeg 'Het duurzaam ondernemen van Vodafone, ken je dat' waarop hij direct 'nee.' Antwoordde. Die hebben dus echt geen benul, het was de eerste keer dat hij er iets van hoorde. Ik heb erna het filmpje doorgestuurd wat Sustainability Manager gemaakt heeft en dat vond hij echt top. Hij zei ook van soms is het best fijn voor ons om te



weten wat er gebeurt, laatst had hij een klant die bij wijze van geitewollensokken aan had en soja melk vast had. En die wilden een hele simpele telefoon. Hij zei ook bij zo'n klant is het heel tof om te kunnen vertellen van goh, Vodafone doet een stapje extra en niet eens om te pochen maar gewoon om te informeren. Hij zei dat het voor ons heel goed is om het te weten. Zij worden via digitaal bericht geïnformeerd en via infographic filmpjes, en hij zei dat het voor hen super interessant zou zijn om daar weer een bericht van te krijgen. Dus dat is weer een andere manier van benaderen.

Respondent: De winkels is natuurlijk weer iets heel anders dan op de kantoren. En de salesmanagers die de zakelijke klanten die moet je ook... Ik denk dat je die moet uitsplitsen, misschien moet je echt kijken van welke mensen wil je dat die het verhaal aan de klant vertellen zoals de winkels en salesmanagers, daar moet je denk ik voor allemaal een op maat gemaakt programma voor hebben. Dus hoe je die informeert, hoe je zorgt dat je trainingsdagen, presentaties geeft of als er een nieuwtje is dat die via hun kanalen ook verspreid worden. Dat het niet alleen via de interne communicatie, maar ook via andere manieren wordt gekeken van hoe kun je ze het beste benaderen. Ik denk dat je per doelgroep dat helemaal zou moeten uitwerken en wat je van hun verwacht. Dat er ook actie aan vast zit, van dit kun je delen met je klanten of dit kun je vertellen. Dat je het zo simpel en eenvoudig mogelijk maakt. Dat zijn allemaal verschillende ideeën. Je wil de ene groep activeren dat ze het aan hun klant gaan vertellen, maar je hebt een groep die je moet identificeren waarvan je wil dat ze meedenken en je hebt een grote massa die je wil informeren wat je doet. Dat wordt segmenteren.

Interviewer: Sustainability Manager wil het liefst dat iedereen ervan afweet en er iets mee doet.

Respondent: Nee ik denk dat je je heel specifiek moet richten.

Interviewer: Het is dan alleen lastig om te onderscheiden in welke groepen je moet investeren en in welke niet.

Respondent: Ik kan me voorstellen dat je kijkt naar mensen die externe contacten hebben, dus mensen met klantengroepen. Die zou ik apart benaderen. En dan heb je ook bepaalde groepen die bijvoorbeeld meer vanuit het meedenken, dat je daar bijvoorbeeld de marketeers voor moet hebben. Die kunnen ook op productniveau meedenken van 'hee, wat zijn er voor kansen'. Dus ja zo zou je voor elke groep moeten kijken van welke groep wil je bedienen met welk doel. Om zomaar in het wilde weg te zeggen 'ik wil dat iedereen het weet en dat iedereen mee doet' dat is niet realistisch. Dus ik zou echt een op maat gemaakt programma maken, dat zou mijn advies zijn. En dan kijken van wat wil je precies. En wat wil je dat ze doen, wat wil je precies bereiken bij elke groep. Wil je dat ze het weten om het weten, wil je dat ze hun eigen weg anders gaan doen, wil je dat ze het vertellen aan een klant, moeten ze nadenken over productontwikkelingen met het milieu in het achterhoofd en noem maar op. Er zijn honderdduizend doeleinden die je kunt verzinnen dus je moet wel concreet hebben welke vorm van betrokkenheid je wil. Dan kun je gelijk denken aan, communicatie toch? Kennis, houding en gedrag! Dan kun je daar best wel de groepen aan verbinden en wat verwacht je dan op al die



gebieden.

Interviewer: Ja precies. Waar denk je dat het nu aan ontbreekt in de communicatie over Planet Tomorrow?

Respondent: Nou kijk ik kan niet helemaal goed beoordelen, wat ik net zei van als je wil dat, ik vind het een verschil tussen informeren en actieve betrokkenheid vragen. Qua informeren denk ik wel dat Sustainability Manager al alle middelen inzet die er zijn. En dat hij dat op een goede manier doet, dus dat denk ik dat dat niet zo zeer het probleem is. Hij zet al alles in en hij staat op de all hands, wat kun je nog meer doen aan informeren. Als mensen het dan nog missen dan ben je er blijkbaar, dan hou je de middelen ook niet goed bij blijkbaar. Ik denk niet dat daar echt iets in ontbreekt. Ja je kan je altijd nog afvragen van hoe moet je het communiceren, hoe breng je de boodschap over. Daar kan je misschien nog naar kijken, van zitten daar nog dingen in ter verbetering? En die koppeling met strategieën is hier heel belangrijk, ik weet dan van mijn manager, die is er niet heel gelukkig mee dat dit als programma apart is geframed. Als een Planet Tomorrow programma. Extern wordt dit bijvoorbeeld niet gecommuniceerd, dat komt ook omdat Joost dat niet wil. Die wil niet dat het als apart programma wordt gecommuniceerd, maar er zijn ook heel veel programma's binnen Vodafone dus dat is een keuze.

Interviewer: Waarom wordt het eigenlijk niet extern gecommuniceerd?

Respondent: Nou wel wat we doen hoor op milieugebied, maar voor extern is het niet boeiend om te weten dat het programma Planet Tomorrow heet. Duurzaamheid is bij ons gewoon geïntegreerd in de strategie, dus als je het teveel apart doet komt het misschien niet over dat het een geïntegreerd verhaal is wanneer je het als een apart programma framed. Maar je vroeg eigenlijk van wat ontbreekt er? Ja over de activatie weet je, ik weet niet zo goed wat hij doet op al die andere groepen zoals met de shop en met accountmanagers. Volgens mij is hij met accountmanagers wel aan de gang met ideeën hoe hij hen wil meenemen, je moet zorgen dat het in hun salesverhaal bijvoorbeeld meegenomen kan worden. Maar ik weet niet wat de status daarvan is dus dat kan ik nog niet beoordelen. Maar in ieder geval denk ik dat op activatieniveau je daar naar zou moeten kijken, ook concreet wat wil je dan precies. Ik denk niet dat je kan verwachten dat elke medewerker iets actief doet. Dat kan niet. Dat moet je echt specificeren, wie wat moet doen en waarom. En moet dat in zijn werk? En waarom moet hij dat doen? En wat draagt dat bij, is dat op persoonlijk vlak of op werkvlak? De één kan iets concreet bijdragen in zijn werk maar een ander kan dat misschien helemaal niet.

Interviewer: Die heeft daar misschien geen tijd voor of geen motivatie voor.

Respondent: Nee of het zit ook gewoon niet, er moet ook een link zijn, een logische link zijn.

Interviewer: En denk je dan dat het verstandig is om management daar op aan te spreken, om te kijken of zij binnen hun teams meer kunnen vertellen?

Respondent: Als je heel concreet kan maken, van ja maar wat de milieuconnectie voor hun ook



relevant kan maken, maar dat moet je dan dus wel per team naar kijken. En dan zou ik kijken van is het puur het weten, dat zij weten dat het er iets. Dat je dan zegt van ik ga bij teammeetings langs om een presentatie te geven, dat kan ook. Of wil je juist meer, wil je echt wat van hun weten? Of wil je weten hoe zij kunnen bijdragen. Het is wel goed om concreet te maken wat je precies wil van dat team. En hóé ze dan kunnen bijdragen. En daar zou jij dan misschien een voorzetje van kunnen maken, dat je kijkt van als je kijkt naar alle verschillende afdelingen. Van wat zou je hier dan kunnen doen.

Interviewer: Dat geeft ook veel meer structuur eigenlijk, van dit is wat het team kan, dit is de toegevoegde waarde voor dat team. Dat is wel een hele goeie inderdaad. Ik had van de week namelijk mijn interview met Chantal de Lie en toen kwam dus ook ter sprake dat wanneer de link tussen het sociale en educatie er is en ik zei van als er een keer een duurzaam project is waarbij educatie komt kijken, toen zei ze van dat lijkt me weer heel erg leuk. Dus als die link er is tussen haar werk of haar persoonlijke interesse, dan zijn mensen vaak weer wel bereid ermee bezig te zijn.

Respondent: Dat is ook verschillend, en daarom vind ik ook dat je duurzaamheid breder moet doen en, we hebben ooit het idee gehad om een Tomorrow verhaal te maken. Breder he, dus sociaal, economisch en milieu. Sustainability Manager heeft uiteindelijk gedacht van doe, ik trek mijn eigen plan en ik ga het puur op milieu richten. We hadden het er ooit over gehad van we gaan er een groter verhaal van maken van wat doen we op sociaal gebied en dat vind ik zelf wel een beetje het gemis, dat het nu alleen maar gericht is op milieu, terwijl precies wat jij zegt, iedereen heeft een ander gevoel en andere interesse. Maar goed misschien is het ook wel weer zo dat door te focussen dat het beter is.

Interviewer: Voor beide kanten is misschien wel wat te zeggen.

Respondent: Ja het is misschien wel een duidelijker verhaal wanneer je alleen kiest voor milieu, maar het moet nog steeds een verhaal zijn van wat doe je op sociaal gebied, want we zijn niet alleen maar een groen bedrijf maar ook een sociaal bedrijf. Maar goed dat is wel waar, de een spreek je aan op milieu en de ander meer op het sociale en maatschappelijke. Maar jij doet natuurlijk de opdracht voor Sustainability Manager dus ik zou inderdaad focussen op milieu, van welke teams zijn relevant voor Sustainability Manager en wat kan milieu of de milieuboodschap voor die teams betekenen. Daar zou ik vooral naar kijken want daar kan je ook heel specifiek zijn. Een heel groot deel van de organisatie zou ik wel uitsluiten en die informeren via de kanalen, dus dat is meer informeren. Bepaalde teams ga je heel actief betrekken maar echt niet iedereen. Ik zou in je advies zeggen van dit gaat alleen over milieu, maar er zijn mensen die ook hebben aangegeven die in andere duurzaamheidsaspecten geïnteresseerd zijn. Dat brede kan je dus in je advies meenemen, het verhaal moet dus niet alleen over milieu gaan maar ook over andere duurzaamheidsaspecten. Je kan natuurlijk altijd nadenken over een denktank voor mensen die het leuk vinden om er over mee te denken bijvoorbeeld.



Interviewer: Ik zat zelf inderdaad ook heel erg richting informatiesessies te denken. Gewoon verhalen en ideeën delen, om mensen op die manier te betrekken. In veel interviews kom ook naar voren dat medewerkers het interessant gaan vinden wanneer ze er zelf wat over mogen vertellen en wanneer er in een team ideeën worden bedacht, en dat er dan meer betrokkenheid komt omdat het dan op de afdelingen gaat lopen van 'goh ik heb hier aan meegewerkt' dus echt de word of mouth, dat dat heel sterk is. En dus niet eens vanaf management naar beneden, maar ook de normale medewerkers zegmaar.

Respondent: Je hebt ook een online gebeuren, treemagotchi ofzo heet dat, ik weet dat dat bij Unilever heel succesvol was. Dat gaat dan over de hele duurzaamheidsstrategie maar dan over de bredere zin, dus milieu en sociaal en alles en dan vragen ze ook aan iedereen om op dat online platform waar informatie wordt gedeeld, en waar mensen mee kunnen doen aan bepaalde challenges, ze kunnen daar met innovatieve ideeën komen, en dat schijnt ook bij grote bedrijven met heel veel medewerkers goed te werken.

Interviewer: Aha ik ga daar eens naar kijken, misschien dat de opzet alleen al fijn is om het gestructureerde te maken. Want als je nu bijvoorbeeld op intranet terugzoekt is het moeilijk concrete dingen te vinden. En ik denk dat het belangrijk is dat het makkelijk wordt iets terug te vinden omdat een medewerker iets nu misschien niet kan vinden en dan denkt 'laat maar, dit kost me teveel tijd' en tijd is hier echt schaars. En belangrijk dat mensen input kunnen geven.

Respondent: Ja en wat helpt is als management zich ermee bemoeit, in zoverre, met dit soort dingen als er een directielid bijvoorbeeld een sponsor is. Dat helpt wel, als er dan een sessie is en mensen weten van er komt een directeur is vertellen of zeggen, dan zijn mensen ook eerder geneigd om te komen.

Interviewer: Waardoor komt dat denk je dat dat meer indruk maakt?

Respondent: Omdat mensen denken van 'oh de directie vind dit dus belangrijk'. Als directie betrokken is dan wordt het wel als belangrijk gezien en ik denk dat het ook zo is dat, als het niet bij hun op de agenda staat dan kan je er aan trekken en kunnen er dingen ontstaan maar dat lukt niet altijd. Maar het helpt dus wel.

Interviewer: Net even die push zeg maar.

Respondent: Ja als je dingen groter wil maken heb je wel directiesupport nodig. Denk ik tenminste. Ik bedoel, ik denk dat je ziet in traditionele bedrijven, ik denk ondanks dat we in nieuwe technologie zitten dat we wel een traditionele corporate zijn. En in de start-up achtige sferen daar zie je veel initiatieven die van onderop ontstaan, die uiteindelijk naar boven toe gaan. Dus in plaats van top down, bottom up. Maar daar moet het wel een type organisatie voor zijn.

Interviewer: Ik heb ook het idee dat als de film van Sustainability Manager niet met Rob was gemaakt, dat ie dan minder tof was gevonden.



Respondent: Ik denk wel dat dat zo is ja, dat is eigenlijk wel jammer. Het zou tof zijn als initiatieven van onderaf, zonder management gaaf gevonden worden.

Interviewer: Ja het is natuurlijk ook een soort aanzien wat iemand heeft, dus dat is logisch dat dat zo ontvangen wordt.

Respondent: Het werkt toch zo, helaas hoor dat is soms wel jammer.

Interviewer: Ja iemand van onderaf kan net zoiets moois of vets te vertellen hebben, misschien nog wel beter!

Respondent: Ja precies! Maar de vraag is wel, wat wil je van het management. Wanneer je een doelgroep specificeert en kunt aantonen waarom het voor die bepaalde medewerkers goed is, om milieu mee te nemen in hun werk of verhaal. Wat betekent het voor, wat is de maatschappelijke impact en wat is de business impact. En dat is met een directeur natuurlijk ook, als het belangrijk is voor zijn eigen verhaal, voor wat hij wil bereiken, als dat het ondersteunt dan kan dat weer helpen. En vanuit die zakelijke kant, daar zitten de meeste kansen. Wanneer je kunt zeggen dat onze toepassingen bepaalde milieuvoordelen hebben wat ook interessant is voor zakelijke klanten, en dat ook je verkoopverhaal steunt. Misschien is het een andere ingang om met nieuwe klanten in gesprek te komen. Dan is het vanuit een sales perspectief ook in hun voordeel zijn. Daar moet je ook natuurlijk naar kijken. Als jij tegen Chantal de Lie kan zeggen van, die toepassingen die we hebben die zijn interessant voor jouw klanten, juist als marketeer zou zij moeten denken 'hmm dat is interessant daar moet ik inderdaad eens naar kijken, deze verhalen moeten we meer met onze klanten delen'. Dus vanuit haar zakelijke perspectief zou het voor haar juist interessant kunnen zijn. Zo zou je eerder moeten kijken, van waar zit het haakje met de mensen die je wil aanspreken. Waar zit het haakje in de winkel, er zijn klanten die het wel belangrijk vinden, nou als je die kunt identificeren wanneer die de winkel in komt en je weet van 'dan moet ik dit zeggen en deze telefoon verkopen', dus je moet het heel concreet maken. Het moet een concreet verhaal zijn, wat kunnen zij er dan mee, niet alleen maar ja we besparen zoveel Co2, maar wat winnen we ermee en wat kan een ander er mee.

Interviewer: Ja dit is echt top, ik wil je echt heel erg bedanken voor je tijd.

Respondent: Ja? Nou top graag gedaan!



Interview 7

Interviewer: Welkom X, ik zal eerst doornemen waar het interview over gaat, dus welke topics ik wil bespreken. Ik begin bij het duurzaam ondernemen van Vodafone, het belang hiervan, en de projecten die zij hebben. Vervolgens gaan we kijken naar de betrokkenheid bij het duurzaam ondernemen en uiteindelijk over de communicatie over het duurzaam ondernemen. De probleemstelling die ik onderzoek en waarop ik dus antwoord wil krijgen door middel van de interviews is 'hoe kunnen medewerkers worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van de interne communicatie?' Zou je als eerst iets over jezelf willen vertellen en over je functie bij Vodafone?

Respondent: Nou ik ben dus X, en werk inmiddels al ruim 6.5 jaar (7 jaar ongeveer met stage) bij Vodafone als Project Officer, wat eigenlijk een hele mooie functienaam is voor een functie waar heel veel verschillende verantwoordelijkheden de afgelopen jaren in hebben gezeten. Maar momenteel ben ik verantwoordelijk voor het Employee Branding gedeelte binnen het TC&E team en kanaal beheer (V-Cast, Hub, etc.) en projecten met name gericht op Interne Communicatie.

Interviewer: Oke super nou perfecte kandidaat voor mijn interview dus! Ben je zelf milieubewust? Doe je thuis bijvoorbeeld aan milieubewuste activiteiten?

Respondent: Ik ben wel iemand die alles wat niet perse aan of standby moet staat uit te trekken of volledige van de stroom af te zetten, eerder een trui aan doe in plaats van de verwarming aanzetten, etc. Maar ik ga dan weer niet zover dat ik afval volledig gescheiden opsla.

Interviewer: Oke dus meer basics zegmaar? Vind je het dan belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Ik vind het ontzettend fijn als een werkgever milieubewust is, maar het zou in de meeste gevallen niet een reden zijn om ergens wel of niet te gaan of willen werken. Al merk ik wel dat ik het wel steeds belangrijker vind vanwege het werken bij Vodafone.

Interviewer: Waardoor ben je het belangrijker gaan vinden?

Respondent: Een kant is natuurlijk door alles wat je hoort over het klimaat enzo. Andere kant ook wel doordat het een fijn gevoel geeft dat je iets positiefs kunt bijdragen aan het redden van onze planeet om de woorden van Martin te gebruiken.

Interviewer: Aha ja precies, snap wat je bedoelt inderdaad! Heb je ook echt het idee dat Vodafone dus een bijdrage levert aan het redden van onze planeet?

Respondent: Dat kun je heel breed zien; enerzijds van uit het milieu bewust ondernemen, dan zeg ik zowel ja als nee, ja omdat we klimaatneutraal zijn en nee omdat we nog niet klimaatpositief zijn. Ik zou dus eerder zeggen we zijn op weg om te helpen met het redden van onze planeet, maar we zijn er nog niet. Maar ook vanuit ons maatschappelijke activiteiten denk ik ook dat wij een positieve bijdrage hebben.

Interviewer: Ja precies, dus je bent bekend met de activiteiten van Planet Tomorrow kan ik hieruit opmaken?

Respondent: Gedeeltelijk wel ja. Veel dingen krijg je mee vanuit de all hands over ons netwerk, geen plastic tasjes meer etc. Maar ook vanuit mijn functie heb ik een gedeelte meegekregen vanuit Martin



over hoe we het 'CSR' verhaal kunnen vertellen vanuit een werken bij perspectief. Maar voor mijn gevoel weet ik pas het topje van de ijsberg. Net genoeg om een beeld te hebben zegmaar, te weinig om te zeggen ik weet veel van wat wij doen. Maar dat is dan weer niet omdat Martin bijvoorbeeld het niet wil vertellen, maar ook omdat het lastig is om alle informatie te vinden op een manier die het eenvoudig maakt om het volledige plaatje te krijgen.

Interviewer: Wat vind je van het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Respondent: Ik vind het belangrijk. Voor mij laat het zien dat het niet alleen maar gaat om geld verdienen, maar dat we ook onze verantwoordelijkheid nemen om te zorgen dat we een positieve impact hebben op de wereld.

Interviewer: Ja precies, helder. Dus je wordt momenteel vooral ingelicht door de all hands sessies en bijvoorbeeld hub? Of ook nog via andere manieren?

Respondent: Veelal via Hub, nieuwsbrieven en filmpjes die we te zien krijgen ja, al zijn we nu dus ook bezig om het Planet Tomorrow en foundation verhaal vorm te geven voor onze werken bij website vanwaar uit ik veel meekrijg. maar ik denk dat het bijvoorbeeld niet bij mensen duidelijk is hoe niet CSR functies bijdragen aan onze Planet Tomorrow activiteiten. Ik wist dus niet tot een paar weken geleden dat Eelco vanuit Technology heel veel te zeggen heeft over het netwerk en het energieverbruik daarvan. Ik had altijd het idee dat wordt vanuit Martin/CSR gepushed maar blijkt dus niet helemaal zo te zijn

Interviewer: Haha ja precies! Ben je daar toevallig door het filmpje van martin achter gekomen?

Respondent: Nee, door het project vanuit Employer Branding waar Martin het eerste verhaal vertelde en toen ik hem voor de camera wilde sleuren hij aangaf dat Eelco daar beter voor is en de uitleg waarom, dat hij vanuit technology dat eigenlijk volledig managed.

Interviewer: Aha! Oke, het is ook zo'n grote organisatie, lastig te onderscheiden waar wat vandaan komt.

Respondent: Dat maar ook het ontbreken van het promoten van waar iemand mee bezig is als die niet voor CSR werkt

Interviewer: Wat vind je van de huidige informatievoorziening over Planet Tomorrow?

Respondent: Vrij slecht, op de weinige berichten na weet ik niet waar ik er meer informatie over moet vinden. Ook op de over Vodafone pagina's is er weinig uitgebreide informatie te vinden.

Interviewer: Ja precies, maar vind je de hoeveelheid informatie die je tot je beschikking krijgt voldoende?

Respondent: Het zou meer kunnen zijn afhankelijk van de dingen die spelen. Nu is het vrij reactief op dingen die gemaakt worden zoals de PT video.

Interviewer: Welk cijfer zou je Vodafone geven betreffende de informatievoorziening over de duurzame projecten en waarom? Met een 1 als heel slecht en een 10 als heel goed.

Respondent: een 5, wat er te vinden is extern en intern is vrij minimaal maar geeft geen diep inzicht, het blijft oppervlakkig naar mijn mening.

Interviewer: Wat zou je anders willen zien bij de informatievoorziening over de duurzame projecten van Vodafone?



Respondent: Ik zou het willen zien in de stijl van Powerful connections/firsts. Waar een verhaal wordt verteld rondom de projecten en waarom we het doen.

Interviewer: Oke en als je kijkt naar projecten of activiteiten waarbij Vodafone medewerkers echt goed betrokken heeft, welke voorbeelden kun je dan noemen? Het voorbeeld hoeft overigens niet duurzaam gerelateerd te zijn, maar mag wel

Respondent: De foundation projecten, de vrijwilligersdagen, het 'disaster' netwerk team dan heb je de jaarlijkse planet tomorrow actie met teams, en dan heb je ook nog de sport evenementen met de marathons. Dat is het wel zo'n beetje wat ik weet. Dus vooral de dingen waar veel aandacht aan wordt gegeven met emails, posters, enzo.

Interviewer: En wat maakt het dat medewerkers er goed door betrokken worden? Ik krijg vaak antwoorden van 'sessies waarbij medewerkers input hebben gehad', en jij hebt het nu vooral in de communicatie er omheen, vandaar dat dit een interessant antwoord is.

Respondent: ik denk dat de een niet zonder de ander kan, als je niet informeert komt niemand meepraten en als mensen niet mee kunnen praten zal je communicatie ook minder uitmaken omdat het dan een van de berichten is, al denk ik wel dat mensen het van nature, en dan bewust of onbewust, een interessant thema vinden waar ze allemaal graag wat over willen zeggen

Interviewer: Ja absoluut dat ben ik helemaal met je eens. Maar het gebeurt bijvoorbeeld ook dat zaken onwijs goed gecommuniceerd worden, maar mensen er nog niet van doordrongen zijn, of bewust van zijn. Dat is bijvoorbeeld in mijn interview met Fedde naar voren gekomen, vandaar dat ik er wel onderscheid in maak.

Respondent: Maar dat punt snap ik wel, ik denk dat wij echt een bedrijf zijn van lekker veel communiceren waardoor sommige mensen ook zo iets hebben van leuk kijk er wel een andere keer naar.

Interviewer: Wat is voor jou belangrijk in communicatie dat je de moeite neemt ernaar te kijken? Wanneer springt een communicatie uiting er voor jou uit?

Respondent: De beste communicatie vind ik communicatie die ik contextueel snel begrijp zonder moeite te doen. Voor Vodafone posters ten overstaande van lange emails. De posters kunnen we binnen paar seconden duidelijk maken, wat en waarom het interessant kan zijn maar de traditionele intranet en email berichten zijn altijd lang of lastiger te begrijpen in een keer omdat het tekst is waar heel veel omheen staat. Ik denk dat de easy update daarom een interessante is omdat we daar dus steeds meer communicatie in samenvatten, waarbij de redactie ook steeds beter wordt door in het kleine stukje tekst de kern te geven maar toch de kans om meer diepgaande informatie te vinden. En mails zijn mails, zeker als mensen 50+ dag krijgen waar veelal relevantie zit voor het doen van je werk zullen andere dingen minder noodzakelijk zijn of dat mensen er pas na kijken als ze tijd hebben of even iets anders willen doen. Maar dan is onze cultuur weer presteren, dus dan is de kans groter dat wij als geheel minder aandacht geven aan die grote mails, maar iedereen gaat wel een keer een plasje doen of drinken halen en daar krijg je dan wel bite size info. Vind het soms verrassend hoe veel



mensen van de schermen af halen of het doorhebben als iets weg is zoals een job alert bijvoorbeeld. If that makes any sense.

Interviewer: Ja de easy update was inderdaad ook 1 die ik op mijn lijstje van opties had gezet, dus top dat je die noemt! Dus de combinatie van een easy update en posters als herhaling bijvoorbeeld is volgens jou een goede optie?

Respondent: het zorgt wel voor de meeste momenten waarop mensen het te zien kunnen krijgen denk ik en daarbij denk ik ook dat de zeepkistsessies een mooi platform zijn, daar komen mensen kijken die het dan weer door kunnen vertellen. Misschien ook als er iets zou zijn waar mensen meer algemene informatie en deals zoude kunnen vinden... bijvoorbeeld informatie over hoe kan ik energie neutraal leven wat niets met Vodafone te maken heeft

Interviewer: Ja precies dus ook fysiek het verhaal verspreiden

Respondent: Yes en mensen als Martin kunnen dat ook op een manier presenteren dat mensen het boeiend vinden

Interviewer: Ja zijn enthousiasme werkt aanstekelijk

Respondent: Ja ik gok dat jij daar alles van weet

Interviewer: Ja absoluut! Voel je je betrokken bij de activiteiten van Planet Tomorrow?

Respondent: Niet heel echt, maar dat is voor mij dat ik er dus niet heel betrokken bij ben dus heb ik ook minder emotionele betrokkenheid. Maar dat heeft voor mij dus ook te maken met het 'onzichtbare' gedeelte want wat ik niet weet, dat ken ik niet uit of wat het gezegde ook is.

Interviewer: Ja precies, dat is ook logisch. Ben je wel trots op het feit dat Vodafone aan duurzaam ondernemen doet?

Respondent: Trots is voor mij misschien een groot woord, ik zou eerder zeggen dat ik het waardeer en fijn vind dat we dus al klimaat neutraal zijn, als we nu netto iets terug gaan geven dan zou ik wel trots zijn omdat je dan zowel product technische van grote waarde bent maar dan ook iets positiefs toevoegt als een 'bijproduct' hoe wij als geheel ermee bezig zijn. Maar dan kun je weer discussiëren ben je trots op het planet tomorrow principe en wat het ons allemaal wint, of omdat we dan niet alleen denken aan zoveel mogelijk geld verdienen en goede producten aanbieden.

Interviewer: En wat is er voor nodig dat jij wel echt trots zou worden? Puur en alleen meer informatie dat je meer bekendheid hebt en meer betrokkenheid gecreëerd wordt?

Respondent: Ik denk dat het terugkomt op een eerdere opmerking, ook de kans of mogelijkheden krijgen om in je eigen leven meer te doen met Planet Tomorrow. Door bijvoorbeeld producten te vinden die je thuis situatie energie zuiniger kunnen maken. Ook meer informatie over wat we doen, maar ik denk ook een gedeelte story telling (waar we al mee bezig zijn) over hoe iedere medewerker bijdraagt aan Planet Tomorrow en de impact die je kan hebben

Interviewer: Ja precies dus door het echt persoonlijk te maken zegmaar

Respondent: ja, ik denk dat we egoïstisch genoeg zijn om er trotser op te zijn als we er persoonlijk wat mee winnen, we zijn tenslotte mensen

Interviewer: Haha ja klopt zo werkt het ook en dat maakt ook dat mensen intrinsiek gemotiveerd raken ermee bezig te zijn!



Interviewer: Wat vind je van de manier waarop Vodafone haar werknemers betreft bij haar duurzaam ondernemen?

Respondent: Dat zou nog meer kunnen. Nu blijft het best beperkt tot de kleinere activiteiten zoals de Planet Tomorrow challenge waar je aan mee kunt doen. Maar je krijgt niet echt de kans zoals de foundation om proactief mee te kunnen doen. Daar zouden we nog best veel kunnen winnen.

Interviewer: Wat is ervoor nodig dat je actief met PT bezig zou zijn?

Respondent: Ligt eraan, ik doe al veel dingen zoals eerder besproken al thuis, stroom overal van af enzo. Dus ik weet zelf niet wat nog gedaan kan worden om het nog actiever te doen, daar zou ik eerst meer over geïnformeerd moeten worden.

Interviewer: Ja precies dus eerst informeren voordat je weet wat je nog actief kunt doen. En wat zou er nodig zijn dat jij op een zeepkistsessie gaat vertellen over Planet Tomorrow?

Respondent: Ikzelf zou niet direct op de zeepkistsessie gaan praten over Planet Tomorrow, dit zou ik meer zien voor de mensen die daar actief mee bezig zijn. Ikzelf zie het meer in hoe kan het ik het Planet Tomorrow kan verweven in ons employer brand.

Interviewer: Denk je dat een Top-down approach zou werken en waarom?

Respondent: Voor een gedeelte krijg je daar wel de informatie tot de managers, maar dan weet je niet of zij het weer door cascaderen naar hun teams. Dat zou dan wel gestimuleerd moeten worden.

Interviewer: En, als laatste vraag alweer, welke tips heb je voor mij om de medewerkersbetrokkenheid bij Planet Tomorrow te vergroten?

Respondent: [nadenken] Lastige vraag.

Interviewer: Mag zijn wat voor jou persoonlijk werkt, of wat je denkt dat in het algemeen onder Vodafone personeel zou werken.

Respondent: ik denk ze meer 'handvaten' geven om er bij betrokken te raken of ook projecten te doen zoals de foundation, bijvoorbeeld iedereen een boompje laten kopen en laten planten, zonnepanelen adopteren bijvoorbeeld. Ik denk het ook mensen duidelijk maken hoe zij een onderdeel zijn van Planet Tomorrow, en anders vast PD target voor iedereen, je moet minimaal 1 zonnepaneel kopen dit jaar. Misschien infosessies met bijvoorbeeld producten van producten die mensen kunnen helpen, dat kan bijvoorbeeld ook helpen.

Interviewer: Oke helemaal top! Dit waren mijn vragen voor nu, heb jij nog vragen/tips/suggesties verder?

Respondent: Nee momenteel nog niet.

Interviewer: Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd!



Interview 8

Introductie is niet opgenomen.

Interviewer: Nou dan neemt hij nu in ieder geval op maar daar zal je verder niet veel van meekrijgen. Zou je misschien als eerste iets willen vertellen over jezelf en over je functie.

Respondent: Ik ben X, ik ben manager van het access network deployteam binnen Vodafone. Verantwoordelijk voor het uitrollen van het access network, dus voornamelijk voor onze sites buiten, onze dekking. Dan hebben we het over 5000 locaties in het land, om die dekking te verzorgen. Wij bouwen nieuwe locaties bij daar waar dekking nodig is, daar waar we moderniseren bestaande locaties voor 4G. Daarnaast, dat is met name het macro dekkingsgebied, de dekking buiten, daarnaast zijn we ook op indoor gebied bezig; de KSD, klant specifieke dekking. Waar we indoor installaties bouwen bij grotere klanten. Bijvoorbeeld een Shell, Philips, daar bouwen we meestal een speciaal indoor installatie voor, om die dekkingscapaciteit aan te kunnen. Small sales is een onderwerp, dat zijn kleinere zendinstallaties op straatniveau, dat zijn dus bijvoorbeeld lantaarnpalen, bushokjes. Allerlei straatmeubilair wat we daarvoor gebruiken.

Interviewer: Oh dat wist ik helemaal niet, wat grappig!

Respondent: Nee maar het is er wel! En side modifications is een groot proces bij ons, alle bestaande site locaties daar wil nog wel eens wat veranderen. Vanuit ons of vanuit de landlord. De landlord wil bijvoorbeeld zijn dak veranderen qua bedekking, dan moet onze installatie bijvoorbeeld even van het dak af. Dat moet afgestemd en gecoördineerd worden zodat de dekking zo goed mogelijk blijft. Het kan ook zijn dat een locatie weg valt, bijvoorbeeld het contract loopt af, of een gebouw brand af waar onze installatie staat. Dan moet daar zo snel mogelijk een nieuwe locatie voor worden opgetuigd en dat kan door een andere locatie te bouwen of door een mobiel opstartpunt. We hebben een aantal mobiele opstartpunten die we gebruiken om ergens kortstondig dekking te realiseren. Dat wordt ook gebruikt tijdens evenementen, dus als er grote evenementen zijn, zoals Pinkpop, of laatst in Arnhem en Nijmegen een evenement, daar komen veel mensen bij elkaar. Dan gebruiken we de mobiele opstartpunten om nog meer capaciteit daar te brengen waar heel veel mensen zijn. Large public indoor is ook een grote, dat zijn klanten als Schiphol, stations, stadions, dat zijn grote publieke ruimten waar veel mensen bij elkaar komen. Daar bouwen wij speciale indoor installaties. Allemaal met de rede om de capaciteit ter plekke weg te krijgen.

Interviewer: Oke zou dat hetzelfde zijn als voor universiteiten of hogescholen bijvoorbeeld?

Respondent: Ja daar waar grote hoeveelheden mensen zijn, daar bouwen we die. Daar zijn twee verschillen in. Als het een publiek iets is, is het een large public indoor, als het voor een klant is dan is het een KSD. Maar qua oplossing is het ongeveer hetzelfde.

Interviewer: Oké helder, en als je kijkt, niet eens naar je werk maar jezelf als persoon, ben je dan



milieubewust?

Respondent: Ja

Interviewer: Oké wat voor activiteiten doe je?

Respondent: In wat voor opzicht zeg je dan he?

Interviewer: Ja in wat voor opzicht.

Respondent: Ik scheid mijn afval netjes thuis, we hebben een GFT bak waar, onder druk van mijn vrouw, alles netjes in gaat. Papier etc., dat doen wij gewoon.

Interviewer: Dus vooral de basics zeg maar?

Respondent: Ja de basics, ik heb dubbelglas en alles is netjes geïsoleerd.

Interviewer: Oké, en vind je het dan belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Ja

Interviewer: En waarom?

Respondent: Nou, eigenlijk moet Sustainability Manager dat zeggen maar ik denk dat het heel belangrijk is dat we met zijn alle iets doen aan het milieu. En bijna iedereen draagt zijn steentje bij en ik denk dat grote bedrijven daar ook hun steentje aan kunnen bijdragen. Enerzijds vanuit dat oogpunt, van we moeten iets met dat milieu. En anderzijds is het ook iets wat verwacht wordt. Het is niet meer van deze tijd om je niet met het milieu te bemoeien. Dus zowel economisch zeg maar is het wel belangrijk dat je er aan mee doet. Al is dat niet de hoogste drijfveer maar dat telt wel mee.

Interviewer: Ja precies dus ook dat het vanuit de klant bijvoorbeeld verwacht wordt?

Respondent: Ja de klant verwacht gewoon dat jij milieubewust met je processen om gaat, en geen vervuiling veroorzaakt.

Interviewer: En in wat je net omschreef, besteden jullie in dat werk ook aandacht aan duurzaamheid? Wordt duurzaamheid daar in meegenomen?

Respondent: Ja het mes snijdt aan twee kanten. Voor ons is energie een hele belangrijke, dus hoe energie-efficiënter wij het kunnen doen, hoe goedkoper het ook wordt voor ons. Dus economisch is dat een drijfveer, maar natuurlijk ook het milieu aspect. Met de uitrol van het netwerk heb je natuurlijk apparatuur nodig wat energie consumeert. Daar gebruiken wij het laatste van het laatste, dus de apparatuur die gewoon heel laag energieverbruik heeft. Dat is voor ons ook een belangrijke drijfveer om die apparatuur in te zetten. Wat je ziet vanuit de industrie, wij gebruiken natuurlijk heel veel apparatuur van de grotere leveranciers als Ericson en Huawei, die hebben dat ook hoog in hun vaandel eigenlijk om dezelfde rede he. Je ziet in die evolutie van apparatuur dat dat allemaal steeds kleiner wordt. Het geeft minder energieverbruik. Dus het wordt ook zo aan ons verkocht, of in ieder geval je ziet dat daar een evolutie plaatsvindt.

Interviewer: Oké, en als je denkt aan Planet Tomorrow, kan je daar dan projecten van noemen?

Respondent: Nou ik denk de projecten die wat dichterbij ons zitten. Wij dragen in die zin bij aan



Planet Tomorrow door die apparatuur in te zetten die en laag energieverbruik hebben. Ik weet niet of het instant network er onder valt. Dat is denk ik meer, ik heb bijvoorbeeld iemand in mijn team die zit in dat instant network programma. Op zich is het jammer dat er daar maar een paar plaatsen voor zijn want je ziet dat mensen dat heel erg leuk vinden. Minder milieu maar meer sociaal. Dat associeer ik denk ik zelf ook een beetje met Planet Tomorrow, van oke hoe maken we onze planeet ook daar interessanter mee.

Interviewer: Oké helder, en hoe word je nu op de hoogte gebracht over activiteiten van Planet Tomorrow?

Respondent: Veelal via intranet, of via de mail. Ik heb af en toe met Sustainability Manager een gesprek.

Interviewer: Ja dan word je op die manier op de hoogte gehouden.

Respondent: Ja ik ken hem en dan word ik bijgepraat

Interviewer: En dan word je geënthousiasmeerd over alles wat er speelt waarschijnlijk. En als je kijkt naar, het hoeft niet persé duurzaam te zijn, als je kijkt naar projecten die Vodafone heeft gedaan zou je dan een voorbeeld kunnen noemen van een project waarbij Vodafone medewerkers echt heel goed betrokken heeft. Mag met duurzaamheid te maken hebben maar dit hoeft niet.

Respondent: [twijfelt] Goeie vraag. Voor mij, als ik aan Planet Tomorrow denk, denk ik vooral aan het energieverbruik. We zijn met een groot project bezig, waarin we veel van die zendinstallaties hebben vervangen. En, nogmaals een belangrijke drijfveer, dat we met de energie omlaag gaan. Dat we de oude apparatuur die daar stond dat we die vervangen door nieuwe apparatuur. En daar hebben wij ook vastgehouden aan een bepaald concept en misschien wordt het dan te technisch, maar je kan van een oude situatie naar een nieuwe situatie gaan, door verschillende manieren. Wij hebben voor de energie efficiënte manier gekozen. Maar wel met, voor ons het meeste werk. Dus het was in die zin niet zo interessant. We hadden voor een goedkopere oplossing kunnen gaan, maar we hebben bewust gekozen voor een oplossing die heel arbeidsintensief is. De veranderingen op die site locatie waren gigantisch, en dat concept hebben wij wel constant vast gehouden. Echt van dit is wat wij willen doen, en dit zijn onze drijfveren. Dat hebben wij bijna tweeënhalfjaar vastgehouden.

Interviewer: Oke en in hoeverre beïnvloedde dat je betrokkenheid? Waarom was je daar heel betrokken bij?

Respondent: Nou het concept is erg revolutionair, nu is het common sense maar toen we er net mee begonnen was het state of the art apparatuur. Als je het gewoon qua kosten zou afwegen had je wellicht een andere keuze gemaakt. En ik denk dat, doordat we voor de energie zijn gegaan en ook voor een behoorlijke technische uitdaging, dat houd je wel erg betrokken.

Interviewer: Oké op die manier. En als je kijkt naar projecten die heel goed gecommuniceerd worden door Vodafone, nogmaals ze hoeven niet persé met duurzaamheid te maken te hebben. Wat zijn dan



echt goede voorbeelden waarmee Vodafone een project, of een verandering goed communiceerde?

Respondent: Nouja, kijk ik denk in die zin dat het belangrijk is dat het gedragen wordt door de verschillende lagen van het management. Kijk en dan, je hebt natuurlijk de mail en intranet, maar je hebt ook infosessies van ons management. De maandelijkse filmpjes van Rob bijvoorbeeld, er zijn veel manieren waarop je dat zou kunnen doen dan. Als management het een belangrijk onderwerp vind, kun je al die manieren gebruiken en dan wordt het vanzelf heel goed gecommuniceerd. Maar de andere kant is ook waar, dat wanneer het management zegt het is geen belangrijk onderwerp dan gaat het ook echt niet leven.

Interviewer: Nee precies!

Respondent: En als management neutraal is dan is het een beetje van, wie dat oppakt, wie het interessant vindt. Maar aan de andere kant is het wel zo dat wanneer management een onderwerp als belangrijk positioneert, dan krijg je vanzelf supporters en mensen die meedraaien. Of vanuit het aanzien of ze worden getriggerd van 'he dit is een interessant onderwerp'. Het helpt weldegelijk wanneer management zich ermee bemoeit.

Interviewer: Ja ik merk in de interviews dat er een groep is die het wel belangrijk vindt wat het management vindt, maar ook een groep die het veel belangrijker vindt wat directe collega's zeggen.

Respondent: Ja ik denk dat de manier waarop ook belangrijk is. Kijk je kunt zeggen dat iedereen het belangrijk moet vinden, maar zo werkt het niet.

Interviewer: Nee precies, als er niet al enigszins interesse is dan gaat dat ook niet komen. Dan kan een manager of director zeggen van 'het is belangrijk, je moet hiermee bezig zijn', maar wanneer er geen intrinsieke motivatie is om mee te beginnen dan wordt het lastig om die motivatie te triggeren.

Respondent: Ja precies.

Interviewer: En als we kijken naar emotionele betrokkenheid, voel jij jezelf betrokken bij duurzame projecten van Vodafone? Zoals bijvoorbeeld Solar power to you? Of noem maar op.

Respondent: Nou, in die zin emotioneel dat ik het wel mooi vind dat wij dat doen als Vodafone. Ik denk dat nogmaals, enerzijds omdat het ook gewoon verwacht wordt vanuit de omgeving, maar je kunt daar best innovatief mee bezig zijn als bedrijf. Dus ik vind dat wel mooi, dat wij dat doen.

Interviewer: Oké, en ben je dan ook echt trots op Vodafone's Planet Tomorrow?

Respondent: [twijfelt] Het duurt eigenlijk te lang voor ik antwoord he? [lachend] Nee ik, trots wel. De oplossing waar jij naartoe wilt, is hoe kan je dat nog beter naar buiten brengen he? Ik denk dat het binnen Vodafone al een uitdaging is, maar buiten Vodafone is het denk ik nog minder bekend. Dus hoe kun je dat imago zeg maar, zonder dat het gekunsteld is, hoe kan je dat nou naar buiten brengen?

Interviewer: Ja echt vanuit intrinsieke motivatie moeten we gaan werken. Het is ook zo wanneer iets intern niet duidelijk is, kan je het ook niet extern communiceren. En we zien dat er intern nog zo'n



groot gat is, qua kennis of qua motivatie, of activatie. Dus inderdaad, in eerste instantie moet het intern beter worden gemaakt. En wat je zegt, het imago eigenlijk oppimpen zodat mensen ermee bezig willen zijn. Maar wat vind je er dan van hoe Vodafone medewerkers nu betreft? Vind je dat dat goed wordt gedaan, of nog te weinig, of...?

Respondent: Nou ik denk specifiek voor dat onderwerp dat het nog te weinig is. Ik denk dat dat nog wel wat meer kan. Ik zeg het ook wel eens tegen mijn mensen, volgens mij kun je nooit genoeg communiceren. Ik heb nog bijna nooit gehoord, of nouja mensen zeggen wel eens 'ik vind het nu genoeg geweest', maar het is meestal andersom, meestal is het 'dat wist ik niet' of juist te weinig informatie.

Interviewer: Ja precies, maar als je binnen Vodafone wilt communiceren kom je in een soort zee van informatie terecht waarbij werknemers zelf filteren wat ze wel of niet tot zich nemen. En bij mijn interviews zegt de ene helft van de respondenten van 'mail me alsjeblieft want dat zie ik tenminste', en de andere helft zegt 'ik heb een overkill aan mails dus mail me niet'. Hoe zou jij daar in staan? Denk je dat een e-mail update werkt, voor jou persoonlijk?

Respondent: Nou ik denk dat je niet alleen moet e-mailen. Ik denk dat je e-mailen sowieso moet doen want daar bereik je de meeste mensen mee. Maar ik zou het daar niet bij laten. Ik vond bijvoorbeeld laatst wat Sustainability Manager gedaan heeft bij de infosessie, met het filmpje, dat blijft wel hangen. Heel leuk en playfull gemaakt, ook de mensen die erin zaten, dat zijn herkenbare mensen van verschillende afdelingen die dan ook naar voren worden gehaald. Plus, die zou je dan kunnen gebruiken als een soort ambassadeurs he.

Interviewer: Ja precies als een soort gezichten van. En wat is volgens jou dan de beste manier om medewerkers te betrekken bij het duurzaam ondernemen? Want bijvoorbeeld jouw team. Hoe zouden we hen het beste kunnen betrekken bij het duurzaam ondernemen?

Respondent: Kijk zij draaien natuurlijk gewoon mee in de communicatie die de rest van de organisatie ook krijgt, dus in die zin worden ze wel geïnformeerd. Maar ik denk zelf dat, dat moet je dan slim doen, maar een soort top down, dus echt vanuit management een meer gedragen iets wordt. Wat dan ook vertaald wordt in concrete targets voor mensen.

Interviewer: Oke dus dat het meer in hun dagelijkse werkzaamheden naar voren zou komen bijvoorbeeld? Dat ze dan direct meer betrokken zouden zijn.

Respondent: Ja.

Interviewer: En denk je dat het ook zou werken als je niet in je werk er persé mee bezig hoeft te zijn, maar wanneer medewerkers bijvoorbeeld input wordt gevraagd? Over bepaalde projecten? Zou dat ook werken om betrokkenheid te vergroten?

Respondent: [twijfelt] Nou ik denk wel dat ze een bepaalde link moeten hebben, met wat mensen interessant vinden of nu doen. Als je het gewoon open vraagt, dan met goed geluk, de mensen die



intrinsiek er iets mee hebben, die zullen antwoorden. De anderen niet.

Interviewer: Nee precies dat is waar. Het moet wel een directe link met óf werkzaamheden of met interesses an sich.

Respondent: Ja precies.

Interviewer: En, even kijken, dus bijvoorbeeld een programma als, ik noem maar even wat, zou echt een directe link hebben met jouw werkzaamheden. Wat zou er dan voor nodig zijn dat jij bijvoorbeeld op een zeepkistsessie wat gaat vertellen over Solar Power to you, of over Planet Tomorrow?

Respondent: Nou ik heb het zelf niet hoor, was het wel aan het overwegen, maar in mijn team zijn er twee mensen die dat hebben aangeschaft. En die hadden levendige discussies over wat het allemaal wel niet opbracht. Ik denk van nou dat kun je op een zeepkist vertellen in tien minuten, hoe dat voor jou werkt. Dan is de drijfveer voor die mensen met name financieel, oke wanneer verdien ik wat terug en hoeveel is dat dan? Dat zou dan wellicht moeten worden opgepakt, en ga dat vertellen op een zeepkist.

Interviewer: En stel er is een duurzaam project wat een directe link heeft met jouw werkzaamheden, zou jij daar bijvoorbeeld over vertellen op een zeepkistsessie?

Respondent: Ja dat kan.

Interviewer: Ja?

Respondent: Ja, ik ben er over twee weken weer.

Interviewer: oke dus we moeten even snel een onderwerp bedenken waar je over kunt vertellen. [lachend]. Nee hoor we zijn aan het zoeken of het zou helpen wanneer er andere mensen dan Sustainability Manager er iets over vertellen, want Sustainability Manager is natuurlijk de persoon die over duurzaamheid praat. En, ja hoe tof zou het zijn als er verschillende managers, teamleiders, medewerkers van Vodafone af en toe vertellen van 'joh, dit hebben we gedaan en kijk eens hoe tof, en wat een resultaat eruit is gekomen, en wat het voor ons betekend heeft'. En ik denk zelf dat het heel geloofwaardig is wanneer er een andere medewerker dan Sustainability Manager daar bijvoorbeeld mee bezig is. Dus vandaar dat ik die vraag stel. En even kijken, als we nu dan kijken naar de informatievoorziening momenteel, over Planet Tomorrow, mobiel werken, solar power to you, noem maar op. Als je dan een cijfer moet geven over de effectiviteit van deze informatievoorziening. Waarbij 1 zeer ineffectief, en 10 zeer effectief is, welk cijfer zou jij Vodafone dan op dit moment geven over de informatievoorziening?

Respondent: Ik denk op zich wel een negen.

Interviewer: Een negen? En waarom?

Respondent: Ja de informatievoorziening is heel erg goed, ik denk niet dat het daar aan ligt. Ik denk dat het ligt aan de mate van communicatie of dat het te weinig informatie is? Ik denk dat de hamvraag is hoe krijg je meer betrokkenheid?



Interviewer: Ja absoluut dat is zeker de hamvraag.

Respondent: Op zich vind ik, ik denk dat als je ambassadeurs kunt vinden. Buiten Sustainability Manager om want die is ambassadeur op zichzelf. Dat je daar wat meer medestanders krijgt binnen de organisatie, die ook echt een gezicht krijgen wat betreft Planet Tomorrow.

Interviewer: En hoe zou je dat dan voor je zien?

Respondent: Wat jij aan gaf, als je iemand zo ver krijgt om op een zeepkist te vertellen, en dat kan iets heel kleins zijn met de link met Planet Tomorrow. Misschien moet je daar een vast onderwerp van maken, dat je zegt van dat er aan de organisatie een verhaal wordt verteld over hun ervaring.

Interviewer: Oke dus dat zie jij wel zitten bijvoorbeeld? Je denkt dat dat zou werken.

Respondent: Nou ikzelf niet, ik ben een manager dus ik laat dat aan een ander over.

Interviewer: Oké maar je denkt dat dat wel zou werken?

Respondent: Ja nogmaals, misschien moet je beginnen met hoger management. Ik zou die vraag stellen aan GMT van 'wie van jullie gaat nou eens op de zeepkist staan en wat vertellen over zijn ervaring?'.
.

Interviewer: Oke en eigenlijk al als mijn laatste vraag, welke tips heb je voor mij om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten? Door bijvoorbeeld de interne communicatie. Wat is iets wat jij vindt dat ik echt moet nemen in mijn onderzoek?

Respondent: Ik denk dat je iets moet bedenken, hoe je mensen zo ver krijgt dat ze mee doen aan het antwoorden. Volgens mij heb je daar verschillende manieren voor, maar je zou een soort prijsvraag kunnen doen, of beloning is een groot woord maar je moet mensen triggeren om er over na te gaan denken. Als je puur een enquête stuurt of iets dan...

Interviewer: Ja dan vraag je wel maar je geeft niks.

Respondent: Ja je moet dat op een of andere manier leuk maken, dat je mensen enthousiast maakt om mee te doen.

Interviewer: Oké en wat voor manier van benadering zou daar het beste bij werken? Echt fysiek naar mensen toelopen, of via mail, of via intranet? Wat denk jij dat het beste zou werken?

Respondent: Nou laatst is er iets gedaan, CTO samen met de HR-directeur die hebben een mailtje gestuurd en dat ging over de NS spoorwegen. Ze zijn bezig met een grote tender om die als klant binnen te halen, en die hebben in dat mailtje echt de organisatie gevraagd van komen jullie nou eens met creatieve ideeën van hoe wij die tender binnen kunnen halen. Er was een heel team bezig om dat commercieel en technisch allemaal in te richten. Maar ik denk dat binnen de organisatie heel veel potentie is, al zijn het kleine dingetjes, om die naar boven te halen. Daar wordt dan een laptop als prijs gegeven, ik denk dat dat bij een deel van de mensen al helpt. En voor een ander deel is het feit dat het vanuit hoger management wordt gevraagd, ten minste in mijn omgeving zijn er best veel mensen zo mee betrokken. Of ze er daadwerkelijk iets mee gedaan hebben weet ik niet, maar ik merk wel dat



mensen bezig zijn met het onderwerp.

Interviewer: Oke dus door het leuker en spannender te maken denk je dat...

Respondent: Ja misschien, we hebben ook de Hero's nu. Misschien moet je een Planet Tomorrow Hero bedenken?

Interviewer: Ja precies, van je bent méga groen geweest dus je krijgt een prijs. Door het leuker en ludiek te maken is het ook wat makkelijker en toegankelijker. Oke nou super, ik heb in ieder geval voor nu genoeg vragen gesteld. Heb jij misschien nog vragen aan mij, of tips, of suggesties?

Respondent: Nee je hebt goede vragen gesteld.

Interviewer: Oke nou gelukkig, ik wil je in ieder geval heel erg bedanken voor je tijd.

Respondent: Geen probleem.



Interview 9

Interviewer: Als het goed is weet je dat ik voor Sustainability Manager een onderzoek doe naar de medewerkersbetrokkenheid bij Planet Tomorrow. Ik wil het vandaag met je hebben over de communicatie over Planet Tomorrow en hoe jij de medewerkersbetrokkenheid ziet. Dus vooral jouw mening en learnings, soort expertinterview eigenlijk. Zou je als eerst iets over jezelf en over je functie willen vertellen?

Respondent: Ja nou ik ben X, ik ben directeur Corporate Affairs en Strategie. Dus verantwoordelijk voor bijna alle staf functies binnen Vodafone, ook verantwoordelijk uiteindelijk voor Planet Tomorrow. Sustainability Manager zit dus ook in mijn team. Ik ben jurist. En wat wil je nog meer horen?

Interviewer: Wat is je rol bij Planet Tomorrow? Heb je er zelf echt een rol bij?

Respondent: Ik ben voorzitter van de stuurgroep, van de Planet Tomorrow stuurgroep. Uiteindelijk eindverantwoordelijk ook. Sustainability Manager doet het day-to-day management van het hele programma. Daar sluit ik eens in de zoveel tijd bij aan en hij stemt ook dingen met mij af. En uiteindelijk moet ik ervoor zorgen dat alle doelen zoveel mogelijk behaald worden, en de doelen die ieder jaar opnieuw gesteld worden dat die haalbaar zijn en afgestemd worden met de rest van de directie ook.

Interviewer: Oké, en wat vind je tot op heden van hoe Planet Tomorrow loopt en gaat?

Respondent: Steeds beter!

Interviewer: Ja?

Respondent: We hebben een paar jaar geleden, hebben we het programma gebrand naar Planet Tomorrow. Intern, ook omdat we de medewerkersbetrokkenheid wilden vergroten, en er mee over wilden communiceren. Daarom hebben we het programma Planet Tomorrow genoemd. Ik merk dat er steeds meer duidelijkheid komt bij medewerkers erover. En dat heel veel medewerkers het ook echt belangrijk vinden. Ik vind het zelf heel leuk dat je nu ziet hoe belangrijk mensen dat eigenlijk vinden, en dat ze leuk vinden om te zien wat Vodafone daarin doet.

Interviewer: En wat vind je van de manier waarop medewerkers nu worden betrokken bij Planet Tomorrow?

Respondent: Ik denk dat het nog in de kinderschoenen staat want we doen wat we doen, maar we doen niet súper veel. We proberen wel een paar keer per jaar, vorig jaar hadden we de footprint challenge, we hebben ook een zonnepanelen actie gedaan. En we proberen via de nieuwsbrieven op kantoor te informeren. Wat ik zelf heel leuk vond is het filmpje wat Sustainability Manager heeft laten maken, daar was je natuurlijk ook bij. En ik denk dat dat ook, ik merkte van de reacties van de mensen van 'jeetje, we doen eigenlijk heel veel en dat wisten we allemaal niet'. We communiceren, maar nog niet voldoende. Dat kan echt nog beter.



Interviewer: En, als je een voorbeeld zou noemen van, het hoeft niet persé een duurzaam onderwerp te zijn, maar van iets wat Vodafone zo goed gecommuniceerd heeft dat de medewerkers betrokken raakten?

Respondent: Bijvoorbeeld de Easy 66. Er is heel veel tijd aan besteed om dat te communiceren. Dat kent iedereen ook. Als je iets ziet in de organisatie wat niet goed loopt, of wat te fixen is, en daar mag een x bedrag kosten, dan kan je dat doorgeven. Dat is intern heel goed en consistent gecommuniceerd. Wat ook goed gecommuniceerd is, is toen Rob Shuter hier binnen kwam heeft hij een nieuwe strategie neergezet binnen het bedrijf, en dat is hij ook natuurlijk gaan uitdragen intern, dat is hij ook gaan communiceren. Dat heeft hij echt op een hele consistente manier gedaan, dus in alle communicatie grijpt hij weer terug op de strategie, op de pilaren. En dat doet hij nu al sinds hij, hij is nu al vier jaar binnen, dus vier jaar. En je merkt...

Interviewer: Het wordt heel herkenbaar.

Respondent: Ja mensen herkennen dus de strategie, herkennen de pilaren, je begrijpt waar je mee bezig bent.

Interviewer: Dan wordt die link goed gelegd.

Respondent: Ja precies

Interviewer: Oké en wat is volgens jou de beste manier om medewerkers bij iets te betrekken. Is dat echt door input te vragen, zoals bij de Easy 66. Of zijn er ook andere manieren waarop je medewerkers goed kan betrekken?

Respondent: Ja ik denk dat er meerdere manieren, het is natuurlijk informeren, maar het is ook zorgen dat ze zelf echt betrokken raken door challenges te doen, of ze mee te nemen in bepaalde ontwikkelingen of, wat mij betreft doen we site-visits voor medewerkers waarin we laten zien wat we allemaal doen op duurzaamheidsgebied. En medewerkers vinden het echt belangrijk, het is natuurlijk een onderwerp wat ook steeds gewoner aan het worden is en wat veel meer mensen steeds belangrijk vinden.

Interviewer: En verwachten van een bedrijf ook

Respondent: En verwachten inderdaad ja. En als we er niet over communiceren dan weet niemand het ook.

Interviewer: Vind je het eigenlijk niet een gebrek dat er nog zo weinig naar buiten wordt gecommuniceerd?

Respondent: Extern bedoel je?

Interviewer: Ja, op zich rapporteren we natuurlijk wel in ons integrated report. Dus we doen het al best lang, dit is nu het vierde jaar dat we dat doen, geïntegreerd. Dus op zich doen we het al een tijdje. En voor de externe wereld is het eigenlijk iets wat er van ons verwacht wordt, dus het is geen nieuws-nieuws. Het is niet dat we met iets enorm nieuws komen. Dus het is, het wordt verwacht, je moet het



doen en we rapporteren erover. We hebben nou denk ik ook niet een programma waarvan ik zeg dit is zó innoverend, dit is zó nieuw, hier moeten we mee de Bühne op.

Respondent: Ik zit hier natuurlijk nog niet zo lang dus ik weet niet precies in hoeverre je dit al doet, maar vertel jij wel eens iets op een all-hands, of een zeepkistsessie over Planet Tomorrow? Nou niet veel nee.

Interviewer: Ik merk nu bij mijn interviews bijvoorbeeld, dat als het uit management, of directors of uit Rob komt, dan heeft iedereen zoiets van oké het wordt dus hogerop besproken en het is dus belangrijk. En dat mensen dan dus sneller geneigd zijn ergens mee bezig te zijn.

Respondent: Klopt, ja.

Interviewer: Zou jij bijvoorbeeld bereid zijn er meer over te vertellen?

Respondent: Ja, daarom wilden we ook op de laatste all-hands dat het op de agenda stond. Omdat ik ook vind dat er te weinig over verteld wordt, en ik vind niet dat ik dan degene ben die dat moet doen maar Sustainability Manager is degene van dit programma. Daardoor is het goed dat Rob de eerste persoon was in dat filmpje, zodat iedereen ziet dat het ook echt iets is wat hij ook draagt.

Interviewer: Ja ik merkte ook in reacties die ik op het filmpje kreeg, en ook in mijn interviews want ik heb ook winkelmedewerkers geïnterviewd. En die weten er eigenlijk niks vanaf, en toen had ik het filmpje doorgestuurd en toen was het van 'oh rob doet mee!' en toen wou de assistent manager ineens wel geïnterviewd worden. Dus mensen hebben dan wel zoiets van 'oh, er zijn mensen hogerop mee bezig'.

Respondent: Ik denk dat het twee groepen mensen zijn, er zijn mensen die zo denken en doen omdat het vanuit hoger management komt. Maar er zijn ook mensen die het intrinsiek belangrijk vinden.

Interviewer: Absoluut.

Respondent: En daar door de communicatie bevestiging krijgen dat Vodafone doet wat het moet doen.

Interviewer: En als je nu kijkt naar wat er gecommuniceerd wordt, dus intern met hub en posters en noem maar op, vind je dat genoeg? Wat vind je van die informatievoorziening?

Respondent: Nou het is nog zeker niet genoeg.

Interviewer: Wat kan er aan verbeterd worden?

Respondent: Ik denk qua inhoud gewoon meer, wat we écht bereikt hebben. Dus nog tastbaarder maken wat we nou daadwerkelijk doen.

Interviewer: Dus meer met feiten? Bedoel je dat?

Respondent: Ja wat zijn nou de activiteiten die we ondernemen, wat zijn nou de resultaten die we behalen, hoe doen we dat? Dus nog feitelijker. Dan wordt het voor de mensen ook tastbaarder dan het abstracte concept wat het nu is, van sustainability, duurzaamheid, ja dat is voor heel veel mensen natuurlijk iets verder weg. Als je dan specifiek benoemt van we willen ons energieverbruik



verminderen en dat doen we zo en zo. Een aantal onderwerpen zijn wel al duidelijk, we hebben een openbaar vervoerbeleid waarmee we de CO2 uitstoot proberen te verminderen, en dat hebben we heel bewust gedaan ook. Dat weet iedereen wel. Alle andere dingen die we doen, vooral in het netwerk...

Interviewer: Dat is ook niet zo bekend. Inderdaad als ik aan mensen vroeg van noem projecten van Planet Tomorrow dan was het 'ja mobiele werken en dat doe ik ook, ik ga met de trein'. Punt.

Respondent: Ja dat is het.

Interviewer: Er gebeurt nog zoveel meer en er wordt gecommuniceerd maar het wordt op de een of andere manier niet echt ontvangen.

Respondent: Je moet het echt tastbaar gaan maken.

Interviewer: Hoe kan je de mensen het beste daarmee bereiken? Want ik hoor van de één die ik interview: mailing. Ik krijg dat binnen en zie dat gelijk, en een ander zegt ik krijg een overkill aan mails dus doe maar niet.

Respondent: Ja ik denk mails sowieso, veel mensen zullen hebben, ik moet eerlijk zeggen ik lees ook niet alle nieuwsletters. Het is een manier, maar het is denk ik niet een hele effectieve manier. Ik denk dat je het toch moet hebben van posters, maar ook op all-hands, op de zeepkist gaan staan. En op de hub filmpjes plaatsen.

Interviewer: Ja filmpjes werken altijd goed inderdaad. Dat merkte ik ook vanuit de winkelmedewerkers die ik heb geïnterviewd, op het dagelijks bericht krijgen ze vaak trainingen via infographics. Maak een infographic over Planet Tomorrow, dus heel kort, simpel, en dan weten we het. Het kost twee minuten dat ze dat kijken. Die medewerker kaartte ook aan dat het tof voor hem is om te vertellen aan sommige klanten maar hij weet het gewoon niet. En door het filmpje met Rob weet hij het wel.

Respondent: Op zich staat alles in het jaarverslag he, en we zijn bezig om het hele nieuwscentrum ook aan te passen. Om dat volledig geïntegreerd te maken met ons jaarverslag dat we dat dus continu updaten. Dus op zich is onze website, dus gewoon Vodafone NL website ook een plek om het te kunnen vinden. Maar dan moeten mensen het wel weten. Het wordt nu vooral, het jaarverslag wordt gebruikt door external affairs, voor de stakeholders, en niet zo zeer voor de interne mensen.

Interviewer: Nee dat is waar

Respondent: Onze medewerkers. Terwijl als je het leest, het is superleuk om te lezen en er staat heel veel informatie in. Ik denk dat heel veel mensen trots, of trotser worden op het bedrijf.

Interviewer: Ja ik heb hem gebruikt voor mijn scriptie voor mijn vooronderzoek, de situatieschets die je moet maken over het bedrijf. Ik dacht ook 'zo, wauw, wat tof'.

Respondent: Ja met allemaal filmpjes, infographics, alles zit er in.

Interviewer: Ja dat werkt echt.

Respondent: Alleen, intern verspreiden we het niet.



Interviewer: Ja dat is echt een gemiste kans eigenlijk.

Respondent: Althans we verspreiden het wel, maar iedereen is druk. Dus we moeten een andere manier vinden om die mensen te bereiken.

Interviewer: En een soort ludieke acties? Het echt leuk maken zeg maar?

Respondent: Ja dat doen we ook wel al. Maar je hebt te maken met budgetten en dat is lastig. We hebben natuurlijk de doppers gedaan ook. Op zich proberen we dat ook wel, dat blijft wel hangen ja.

Interviewer: Ja die winkel medewerker zei ook 'ik had een dopper gekregen maar ik weet eigenlijk niet waarom'. Toen moest ik wel lachen

Respondent: Ja, leuk zo'n dopper

Interviewer: Ja maar waarvoor is het nou eigenlijk. Ja ik heb mijn vragen echt super kort gemaakt omdat ik niet wist hoe lang we hadden. Dus eigenlijk mijn laatste vraag al, welke tips heb jij voor mij om de medewerkersbetrokkenheid zo groot mogelijk te maken, of door interne communicatie, of... Tell me! Roep! Wat zie jij dat werkt intern.

Respondent: Kleine gefocusde groepen ook, op een all-hands bereik je veel mensen, zo'n filmpje werkt dan heel goed. Maar wat ook goed zou zijn is als je sessies zou organiseren, waarbij je medewerkers uitnodigt en ze door het programma heen praat, ze laten zien en input laten geven. Wat ik merkte met de footprint challenge, volgens mij was dat, dat soort acties, is dat er zoveel betrokken medewerkers zijn met zoveel ideeën, en die moeten we gebruiken! Ik krijg zoveel mails met 'ontzettend leuk dat we dit doen, maar ik zie dit en dit gebeuren, kunnen we niet dit en dit ook nog doen'. En dát moeten we, dan pas, als je daar dus wat mee doet, dan krijg je echt die betrokkenheid.

Interviewer: Ja van vele verschillende afdelingen ook. Ik heb ook voor mijn interview random mensen geplukt eigenlijk.

Respondent: Ja maar dat is ook de enige manier waarop je dat kan doen.

Interviewer: Inderdaad ook mensen die er helemaal niet mee bezig zijn, want die bereik je anders niet.

Respondent: En die heb je ook gevraagd van hoe kan ik jou bereiken?

Interviewer: Ja

Respondent: Het lastige is, als directie zie ik alles. Dus ik weet wat er allemaal speelt, maar voor jou lijkt het me veel relevanter om met mensen in de lagen eronder te spreken, inderdaad in de winkels, in de callcenters. Wat krijgen jullie mee hiervan? En hoe kunnen we jullie het beste bereiken? Volgens mij krijgen al die mensen targets dus het is lastig om hen uit hun dagelijkse werkzaamheden te halen en te zorgen dat ze input gaan geven. Maar iedereen vindt het wel belangrijk en ze hebben ook goede ideeën.

Interviewer: Wat vind jij dan het meest belangrijk wat Planet Tomorrow bewerkstelligt? Echt bewustzijn of er echt actief mee bezig zijn.

Respondent: Ja uiteindelijk dat ze er actief mee bezig zijn, uiteindelijk is dat het bedrijf, wij zijn het



bedrijf. Het moet niet een programma zijn, het moet een programma zijn waarover we communiceren en wat door het hele bedrijf gedragen wordt.

Interviewer: Oké top! Het is zo lastig om voor zo'n grote groep mensen één plan te vinden wat werkt. Ik heb ook met Floor gezeten en die zei ook, probeer per business unit een plan, een programma te maken, van wat Planet Tomorrow voor jou kan betekenen, waarom is het relevant voor jou om ermee bezig te zijn? Dat je een soort ambassadeurs binnen alle afdelingen krijgt.

Respondent: Ja maar dan wordt het wel echt een programma-programma, en heel veel mensen zijn daar een beetje allergisch voor. Dan moet je heel duidelijk maken wat het voor ze gaat opleveren. Bijvoorbeeld bij sales is het belangrijkste, sales sales sales, dus als je duidelijk maakt van hiermee bereik je nog meer sales, dan ga je ergens komen. Maar niet alleen maar omdat wij het belangrijk vinden. Niet omdat corporate affairs het belangrijk vindt, of omdat Rob het belangrijk vindt.

Interviewer: Ja het is ook meer achter de schermen, dat ik soort van een idee maak van deze business unit heeft dit hier aan, en op deze manier behalen ze winst, en dat er dan ambassadeurs komen.

Respondent: Ja het liefst heb je natuurlijk dat mensen het intrinsiek doen

Interviewer: Ja! Maar dat is natuurlijk heel moeilijk.

Respondent: Ja maar ze zijn er, en ik denk dat heel veel mensen, uit alle onderzoeken die we steeds doen. Dat is niet zo lang geleden gedaan toch?

Interviewer: Ja de jaarlijkse duurzaamheidsenquête die heb ik gedaan.

Respondent: Iedereen vindt het belangrijk, en er zit een gat tussen hoe belangrijk ze het vinden en hoe belangrijk ze het vinden dat Vodafone eraan doet. Daar gaat iets mis.

Interviewer: Ja klopt ik ben nu die gap aan het onderzoeken. Er is ook een grote gap, ik kijk nu inderdaad naar die gap, maar als je in de breedte kijkt heb je een kleine groep die super betrokken is, er is een groep die heeft een stap over de drempel gezet, informeert zichzelf wel maar doet er niet veel mee, en er is ook een groep die zegt het boeit me niet ik kom hier om te werken. Dus ik ben eigenlijk op die middelste groep aan het focussen, om die nóg meer betrokken te krijgen zodat de groep die niet betrokken is er ook wat van mee krijgt. En zoiets krijgt van 'oh doen we dat ook? Dat is interessant'. Dus ik probeer nu eigenlijk meer naar die gap te kijken dan naar die eerste te sluiten. Want door op deze gap te focussen, door die mensen betrokken te krijgen ga je die eerste gap ook sluiten.

Respondent: Ja het is een heel lastig onderwerp, iedereen vindt het belangrijk uiteindelijk, uiteindelijk wil iedereen..

Interviewer: Het is onze planeet.

Respondent: Ja! Kan me niet voorstellen dat er mensen zijn, nou ze zullen er ongetwijfeld zijn, maar die zeggen van nou de volgende generatie: succes. Dus iedereen vindt het belangrijk, alleen hoe gaan



we zorgen dat die mensen ook, dat we daar alles uit halen wat er uit te halen valt.

Interviewer: Ja precies, aan mij de taak dat uit te zoeken! Nou heel erg bedankt voor je tijd en moeite.

Respondent: Ja geen probleem en als er nog iets is, ik ben gewoon op kantoor dus je kan altijd langslopen!

Interviewer: Oké bedankt!

Respondent: Succes!



Interview 10

Introductie is niet opgenomen.

Interviewer: Kun je iets over uzelf en over uw functie vertellen?

Respondent: Ja natuurlijk, mijn naam is X en ben na een pauze van een jaar (afstuderen) weer een half jaar actief bij Vodafone. Hiervoor ben ik actief geweest op het filiaal in Zoetermeer en werk momenteel in Zwijndrecht. Mijn functie is parttime adviseur en combineer mijn werk bij Vodafone met mijn eigen bedrijf welke in Leiden zit gevestigd, mijn bedrijf is een engineering start-up in de hightech en ruimtevaart industrie. Als parttime adviseur ben je vooral bezig met de verkoop van telecom producten en services. Het werk varieert van klant tot klant.

Interviewer: Oke duidelijk! En ben je zelf milieubewust bezig? Wat voor milieubewuste activiteiten doe je thuis?

Respondent: Ja ik ben denk ik wel milieubewust, maar denk wel onbewust. Ik ben op een dag niet echt bezig om milieubewuste handelingen uit te voeren. Ik doe gewoon wat goed voelt en dat is meestal wel milieubewust. Denk ik. Zo gooi ik plastic in een aparte ton, brand geen onnodig licht, geen verwarming, maar komt meer omdat ik en huisgenoten te lui zijn om de knop aan en uit te zetten dus dan maar uit laten [lachend]

Interviewer: Ja precies! Maar vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust bezig is?

Respondent: Ja, vooral als je er vanuit gaat dat bedrijven potentieel de grootste milieuvveruilers zijn. Denk aan grote gebouwen waar constant licht aan staat, airco draait, stoken van verwarming et cetera. Ook is de afval productie van bedrijven groter dan een particulier. Als werkgever heb je dus de mogelijkheid met simpele milieubewuste acties, milieuvveruiling flink te verminderen. Ook functioneren bedrijven bewust of onbewust als voorbeeldfiguur voor consumenten.

Interviewer: Besteed je in je eigen werk eigenlijk aandacht aan duurzaamheid?

Respondent: Minder als thuis. Komt door de drukte op werk denk ik.

Interviewer: Weet je dat Vodafone een duurzaam programma heeft?

Respondent: [nadenken] Volgens mij wel ergens voorbij zien komen. Maar niks concreets nee.

Interviewer: Wat vind je daar van?

Respondent: Dat het meer gepromoot mag worden. Alleen al om het feit dat mijn collega's en ik er weinig tot niks van afweten

Interviewer: Ja precies, en zou je nu initiatieven kunnen noemen die Vodafone doet op het gebied van duurzaamheid? Wat jullie bijvoorbeeld in de winkels doen?

Respondent: [nadenken] Inruildeals Ik weet dat consumenten toestellen, batterijen enzo, die ze niet meer gebruiken bij ons kunnen inleveren. Wij zorgen dan voor het juiste, milieubewuste, verwerkingsproces. Ook zie ratings van toestellen op gebied van duurzaamheid.



Interview: Kun je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers bij iets betrokken heeft?

Respondent: Door middel van gezamenlijk trainingen of bijeenkomsten. Hierdoor worden discussie over nieuwe punten goed levend gehouden, krijg je nieuwe informatie enzo. En soms ontvangen we ook testen of uitdagingen waarin prijzen te winnen zijn. Dit zorgt toch voor extra motivatie om betrokken te blijven bij alle gang van zaken binnen Vodafone.

Interview: welke projecten zijn erg goed door Vodafone gecommuniceerd waardoor medewerkers echt betrokken raakten?

Respondent: nou de sales challenge. Hierbij wordt er van de medewerkers verlangd extra focus op bepaalde onderdelen te leggen. Hiermee kunnen we als team punten scoren waarmee weer een reis of leuke producten gewonnen kunnen worden. Ook kan ik me nog een project herinneren waarmee consumenten werden gealarmeerd door middel van gadgets. Ze kregen bij de aankoop een paar belletjes mee die je om je mobiel kon doen. Zoals sommige huisdieren ook hebben haha. Als iemand je dan probeerde te zakkenrollen, zou je de belletjes horen rinkelen.

Interviewer: Ah oke dus er wordt wel met acties gewerkt ook! En voel je je betrokken bij de duurzame projecten van Vodafone?

Respondent: Nee eigenlijk niet. Alleen al het feit dat ik er niet zo van op de hoogte ben terwijl ik elke werkdag bij Vodafone het dagelijks bericht goed doorneem. Ook mijn collega's weten hier weinig van. Vodafone zou daar best meer actie in mogen ondernemen.

Interviewer: waarin zie je dat of merk je dat?

Respondent: Ja, in de gebrekkige kennis bij medewerkers van Vodafone winkels. Ik denk dat wanneer er meer bekend zou zijn onder de werknemers dat we er dan ook meer betrokken bij zouden voelen. Dan zouden mijn collega's ook zoiets hebben van 'laten we er wat mee doen'.

Interviewer: Nu je er dan meer over afweet, ben je trots op Vodafone's Planet Tomorrow? Of op het feit dat Vodafone dus actief bezig is met duurzaam ondernemen?

Respondent: [nadenken] Ja trots is een groot woord. Ik sta er zeker wel achter maar zou het ook niet missen als Vodafone er niet mee bezig was. De meeste focus ligt toch op elke maand een zo goed mogelijke bonus neer te zetten. Wel zou het helpen om dit meer te promoten want het is een onderwerp waar iedereen rekening mee moet houden. Als grote bedrijven als Vodafone dit doen, zullen er meer mensen volgen. Maar we worden te weinig betrokken, binnen Retail, ik bedoel de winkels, merken we er weinig van.

Interviewer: wat is volgens jou de beste manier om medewerkers te betrekken bij het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Respondent: Ja Via ons intranet, dagelijks bericht, en meer informeren via managers die ons weer kunnen updaten. Wat ook goed werkt zijn doelgerichte gadgets zoals met die belletjes.



Interviewer: wat voel je wanneer je aan Planet Tomorrow denkt?

Respondent: Innovatie... Een feestelijke planeet. Lang zal ze leven! als we bij alles wat we dagelijks doen denken aan de gevolgen voor de dag erna. Daarnaast aan een concept wat veel impact heeft op onze samenleving, en dat Vodafone achter staat, maar naar mijn zeggen te weinig actie in onderneemt.

Interviewer: Kun je toelichten waarom je dit voelt?

Respondent: Haha waarom voel ik wat ik voel? Altijd lastig. Ik denk door ons gesprek over milieubewuste zaken en het zoeken naar mogelijkheden dit te verbeteren.

Interviewer: hoe kan dit gevoel beïnvloed worden?

Respondent: Nou als Vodafone dit project meer leven in zou blazen. Een simpele poster zal het beeld van een winkel al flink veranderen. In de positieve milieubewuste zin.

Interviewer: dan zou je er bijvoorbeeld ook actief mee bezig zijn?

Respondent: Ja met een betere communicatie van dit project. Denk aan POS materiaal, dus flyers, posters, stands enzo. Wel van gerecycled materiaal natuúrlijk en extra uitdagingen om PT te stimuleren. Ik heb van jou in dit uur meer over PT gehoord dat in mijn halve jaar in de Vodafone winkel. Zou niet zo moeten zijn.

Interviewer: Wat zou er nodig zijn dat jij op een zeepkistsessie gaat vertellen over Planet Tomorrow?

Respondent: Pfoe, iets in teamverband. Denk aan een event waarin je als team meedoet aan een brainstorm wedstrijd. Uitdagingen zorgen altijd voor extra motivatie.

Interviewer: wanneer zou je hier toe bereid zijn?

Respondent: Niet heel snel eigenlijk haha. Als ik nu 1,2,3 iets moet noemen zou het zijn wanneer er tijdens werktijd zo'n event wordt georganiseerd.

Interviewer: Je wordt nu alleen via Dagelijks bericht geïnformeerd eigenlijk, wat vind je van die informatievoorziening?

Respondent: Ja, op zich werkt het prima. Het is een redelijk passief systeem maar er wordt van de medewerker verwacht actief naar te kijken.

Interviewer: Als je een cijfer moest geven over de effectiviteit van de informatievoorziening; 1 zeer ineffectief, 10 zeer effectief. Welk cijfer zou u Vodafone dan geven betreffende de informatievoorziening over de duurzame projecten?

Respondent: Een 7

Interviewer: Waarom geef je dit cijfer?

Respondent: Het is net iets te passief. Zo wordt er verwacht dat je zelf de site bezoekt en na een paar handeling te berichten te zien krijgt. Eenmaal gevonden, is de informatie overzichtelijk en compleet geordend.. Wat mooier zou zijn, is de actuele berichten automatisch op het bureaublad te melden. Een soort push-systeem zoals Whatsapp. Ook al heb je geen zin in berichten, je kan er moeilijk



omheen. Over het duurzaam ondernemen horen we nu gewoon echt te weinig.

Interviewer: Hoe zou je het liefst benaderd willen worden over de activiteiten van PT?

Respondent: Met weetjes. Vooral de gevolgen als er niets mee gedaan wordt. Je wordt bijna overal wel geïnformeerd over milieubewuste zaken alleen raken ze nooit een gevoelige snaar. Dit zou juist een trigger zijn voor mensen om er meer rekening mee te houden. Wat handig is, een berekening over bijvoorbeeld een jaar. Denk aan gewicht van chemisch afval, kosten hiervan, en juist de gevolgen welke directe impact hebben op de desbetreffende consument. Ik weet nog dat er laatst werd gezegd dat de chocolade over een x aantal jaar niet meer zou zijn. Totale chaos. Dit had dus meer impact dan een bijna nikszzeggende coating bij een toestel. Het heeft wel veel creativiteit nodig. Als ik nu iets moet bedenken: Onderzoek heeft uitgewezen dat de uitgezonden straling door mobiele telefoons een negatieve invloed heeft op de zaadcelproductie. Probeer daarom je telefoon tijdens het slapen en zo veel mogelijk andere momenten op slaapstand te zetten om dit voorkomen, dit bespaart weer batterij, en dit is weer minder chemisch afval. Beetje te ver gezocht waarschijnlijk haha. Ander voorbeeld: Effect van batterij vretende toestellen op je energie rekening. Hoe zuiniger het toestel, hoe minder je hoeft op te laden, hoe lager de energiekosten. Dit soort feiten zorgen ervoor dat dit onderwerp meer gaat leven op de werkvloer en zo ook weer sneller bij de klant beland.

Interviewer: Wat een goed idee! Ja dat is top inderdaad, wanneer het persoonlijker wordt en je er daadwerkelijk zelf als klant baat bij kunt hebben.

Respondent: Ja precies!

Interviewer: Wat moet er echt veranderen rondom de informatievoorziening? Of, wat zou je anders willen zien bij de informatievoorziening over de duurzame projecten van Vodafone?

Respondent: Ja meer enthousiasme en leven rondom zulke projecten. Als je als bedrijf achter duurzaamheid staat, laat dit dan ook duidelijk en enthousiast overkomen. Enthousiasme werkt aanstekelijk

Interviewer: kun je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers over iets geïnformeerd heeft?

Respondent: De sales challenge waarin het fiscaal jaar wordt afgesloten. Hier wordt op een speelse manier het jaar afgesloten met cijfers. Klinkt saai maar de aankleding zorgt voor het makkelijk wegluisteren van de presentaties.

Interviewer: Aha dus vooral het leuker maken van zulke zaken?

Respondent: ja precies dat spreekt aan

Interviewer: Oke! En als laatste vraag welke tips heb je om de medewerkersbetrokkenheid via de interne communicatie te vergroten?

Respondent: Probeer een actiever systeem in te voeren door het gebruik van push-meldingen op het bureaublad van elke computer. Misschien ook een interactief element toevoegen in de vorm van een



leuk maar wel simpel en niet teveel tijdroven spelletje?

Interviewer: Oke super! Heel erg bedankt voor je tijd en aanwezigheid!

Respondent: Geen probleem!

Interviewer: Heb je verder nog vragen aan mij, tips of suggesties?

Respondent: Succes met alles verwerken in je scriptie! Ik ben eigenlijk wel benieuwd naar het eindresultaat en hoe Vodafone dit gaat meenemen in toekomstige projecten. Een tip? Mijn eigen grootste valkuil, begin niet te laat met alles verwerken haha maar ik denk dat jij dat wel goed onder controle hebt. Succes!



Interview 11

Interviewer: Ik weet niet in hoeverre je al iets hebt gehoord van Sustainability Manager over mijn onderzoek maar ik zal even met je doorlopen wat ik aan het onderzoeken ben. Sustainability Manager leidt natuurlijk het programma Planet Tomorrow, en hij merkte dat de medewerkersbetrokkenheid bij Planet Tomorrow nog niet op het niveau is wat hij graag zou willen. Dus ik ben nu aan het onderzoeken hoe we de medewerkers van Vodafone beter kunnen betrekken bij Planet Tomorrow, door middel van onder andere interne communicatie. Dus ik wou het vandaag met je hebben over het duurzaam ondernemen en de projecten van Vodafone. Betrokkenheid bij Planet Tomorrow en de communicatie over Planet Tomorrow.

Respondent: Oké.

Interviewer: Ja? Helemaal goed, zou je allereerst iets over jezelf en over je functie willen vertellen.

Respondent: Ja ik ben X, ik werk anderhalf jaar bij Vodafone in de MarComs Department. Dus de marketingcommunicatie, en ik ben verantwoordelijk voor het Brand engagement programma, dus dat is een niet transactioneel programma waarin we mooie verhalen vertellen die het merk Vodafone tot stand brengt. Of die door het netwerk van Vodafone tot stand gebracht worden, om op die manier een betere merkbeleving te krijgen of in ieder geval hopelijk te genereren.

Interviewer: Oké en ben jij zelf milieubewust? Doe je aan milieubewuste activiteiten?

Respondent: Best wel, in de zin van dat ik zo ben opgegroeid, ik heb nogal een moeder die plastic zakjes 10 keer gebruikt en dat soort dingen en glas weggooit en netjes is, met het idee een beter milieu begint bij jezelf. En dat zit er best wel goed in volgens mij, bij mij. Ik denk dat Sustainability Manager mij heeft opgegeven voor dit interview omdat ik hem een paar weken geleden een mailtje stuurde met een idee, van kunnen we niet beter intern bij club 11 in Amsterdam, in plaats van dat we met papieren bekken werken, kunnen we daar iets op verzinnen. Want dit is wel heel erg milieu-onvriendelijk en op deze manier durf ik mijn moeder niet uit te nodigen op mijn werk [lachend]. Dus ja, volgens mij ben ik wel redelijk milieubewust.

Interviewer: Oke dus een beetje met de paplepel ingegoten zeg maar?

Respondent: Ja

Interviewer: En je vindt het dus wel belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Nou dat is niet persé het geval, ik moet wel zeggen dat ik het tof vind toen ik er achter kwam dat wij zo'n Planet Tomorrow programma hadden. Toen dacht ik wel 'oh, tof!' en ik vind wel, ik weet dat Vodafone ook werkt met een soort super promotors programma. Waarbij ze focussen op mensen, als een medewerker van Vodafone niet eens promotor van het merk is, hoe kunnen we dan in godsnaam de rest van Nederland, of de rest van de wereld zo ver krijgen. En ik denk dat dit, in ieder geval voor mij persoonlijk, is het wel een rede om trotser te zijn op het merk of het bedrijf Vodafone,



maar ik vind het ver gaan om te zeggen dat het bedrijf waar ik werk het persé moet hebben ofzo.

Interviewer: Nee precies, ik snap precies wat je bedoelt. En je weet nu natuurlijk sinds kort zei je net, over Planet Tomorrow, wat vind je ervan?

Respondent: Nou ik moet zeggen dat het idee van, wij gaan voor een duurzame wereld en we denken na niet alleen met ons eigen bedrijf maar ook met andere bedrijven over hoe we ons netwerk in kunnen zetten op een duurzame manier, dat vind ik súper vet. Maar wat nou precies Planet Tomorrow is, en of dat nou echt vanuit een hele, hoe zeg je dat, oprechte, intrinsieke intentie komt van 'Wij als Vodafone, we don't care hoeveel het kost, kosten nog moeite mogen worden bespaard want we vinden het super belangrijk' of dat het is 'We moeten toch een beetje zo te boek staan omdat we een connection of een, i don't know, ander bedrijf met ons samen wil werken'. Daar weet ik nog niet echt het fijne van.

Interviewer: Nee ik merk het ook bij de interviews, dat er veel verschillende meningen zijn. Dat de één zoiets heeft van, wordt het gedaan omdat het verwacht wordt van ons, inderdaad wat jij zegt van omdat de buitenwereld wil dat we dat doen, is het wel oprecht? En een ander heeft zoiets van ik vind het echt super vet, en wanneer je er in verdiept zul je ook zien dat het echt uit oprechte interesse komt zegmaar. Je kent Sustainability Manager wel een beetje toch?

Respondent: Ja.

Interviewer: Nou dan weet je wel hoe groen hij is...

Respondent: Ja hij meent het absoluut serieus.

Interviewer: En hoe oprecht hij is.

Respondent: Juist, dat geloof ik helemaal

Interviewer: Ik was voor mijn stage bij Vodafone helemaal niet duurzaam, en niet groen. En Sustainability Manager heeft dat wel aardig aangewakkerd, en dat door zijn enthousiasme, helemaal niet van je móét, maar het is tof om... Dus aan mij de taak om iedereen te gaan informeren natuurlijk. En hoe ben je op de hoogte gebracht over het Planet Tomorrow programma?

Respondent: Nou Sustainability Manager gaf een presentatie op de all-hands, een paar maanden geleden, en toen liet hij dat filmpje zien.

Interviewer: Juist, met Rob?

Respondent: Ja!

Interviewer: En toen dacht je 'ahaaa'.

Respondent: Ja precies.

Interviewer: Oké en als je over projecten van Vodafone nadenkt, of over initiatieven, hoeven niet persé duurzaam gerelateerd te zijn, wat zijn dan voorbeelden die jij kan noemen waardoor medewerkers echt betrokken zijn geweest? Of zich betrokken voelden?

Respondent: [nadenken] Dat weet ik niet eigenlijk, heb ik eigenlijk niet.



Interviewer: Nee geen voorbeelden? Dat is helemaal niet erg, gaat mij om learnings natuurlijk. Er werd een keer Oma online genoemd, dus dat medewerkers hun oma mee naar werk konden nemen.

Respondent: Ja dat is mijn project, dat heb ik georganiseerd. Dat hoort bij het brand engagement programma, maar het slaat nergens op dat dat genoemd wordt dat heeft niks met Planet Tomorrow te maken.

Interviewer: Nee het voorbeeld hoeft ook echt helemaal niet duurzaam te zijn, dus meer als voorbeeld van waarbij werden medewerkers goed betrokken?

Respondent: Ooooh, nee dan heb je inderdaad oma online, de gaypride vind ik een heel goed voorbeeld waar we echt met zijn alle op die boot staan. Dan heb je, vind ik moeilijk want ik zit in de marcoms afdeling, en vanuit daar krijgen we ook vaak tickets voor vanalles, maar ik weet niet of het in het hele bedrijf is. Ik vind het tof dat we voor van alles worden uitgenodigd, dat we een Fashionweek sponsoren en we daar ook heen kunnen. Dus veel exclusieve dingetjes, en ik vind ook wat ik heel leuk vind, en dat staat eigenlijk los van Vodafone, dat is Vermaat die de catering doet bij ons. Die maken er echt een feestje van, die bedenken elke maand iets geinigs. Daardoor is er saamhorigheid. Wat ik ook een hele goede vind is met de kerst, waarbij vanuit het idee dat we niet zomaar een fles wijn aannemen en zeggen 'yo bedankt' en mee naar huis nemen, dat iedereen alle geschenken die ze krijgen rondom kerst verzamelt, en dat er dan een bingo omheen wordt gehouden. Dan kun je voor 2,50 een lot kopen, en voor dat lot krijg je misschien niks, misschien een fles wijn, misschien een iPhone 6. Dat kan alle kanten op gaan, en dat vind ik heel tof. Ik vind het ook heel tof dat de Vodafone foundation met kerst, dat je als medewerker geen bonus krijgt voor kerst, of een kerstpakket waar je uiteindelijk toch niks mee doet, althans met dat pakket dan. Maar dat we in plaats daarvan dat we namens de Vodafone Foundation 30.000euro aan een goed doel geven. Zou op zich nog wel beter gecommuniceerd mogen worden want ik hoorde laatst iemand zeggen van 'waarom krijgen we geen kerstpakket?' Nou daar hebben we dus een hele mooie reden voor, maar die weet niet iedereen. En toevallig zit degene die over de Foundation gaat zit in mijn team, die heeft het ook druk zat met überhaupt die Foundation levende houden zeg maar, dat klinkt alsof ze bijna dood is haha, maar om het gewoon gaande te houden. Dat vind ik wel echt iets waardoor ik trots ben op het merk Vodafone, het bedrijf Vodafone.

Interviewer: Oh gaaf, je noemt veel voorbeelden die ik nog niet gehoord heb. En leuk dat Oma online genoemd wordt voor jou!

Respondent: Ja! Heel nice

Interviewer: Ja mijn onderzoek gaat natuurlijk om, hoe betrekken we medewerkers, wat werkt, en hoe willen ze benaderd worden? Wat vind jij nu van de manier waarop de medewerkers betrokken worden bij het duurzaam ondernemen?

Respondent: Nou bij het duurzaam ondernemen, daar heb ik geen idee van, of ik zie het niet ofzo.



Maar dat is me nog nooit opgevallen. Wat ik wel vind qua, we doen een soort van leuke geinige dingen om je als medewerker gewoon bezig te houden of een soort samenhorigheidsgevoel te creëren. Maar als het een wat serieuzere kant op gaat, wat ik echt heel tof vind is de zelfhulp tool die zo'n driekwart jaar geleden in het leven is geroepen. Die als je iets teveel werkt in een week, of op een andere manier mentaal gewoon een beetje in de war raakt van wat je allemaal moet doen en hoe ga je ermee om. Dat ook daarbij hulp te krijgen is en dat je online ook educatie, hoe noem je dat, ik wil zeggen workshops? E-learning! Dat vind ik ook heel vet dat teams die dat allemaal maken, die doen er van alles aan, sessies en met zo'n soort van goeroe die dan langskomt en iedereen gaat vertellen hoe het allemaal moet, volgens mij wordt daar wel veel tijd en aandacht aan besteed per jaar. Maar het duurzaam ondernemen? Nee. Geen idee.

Interviewer: Oke dan zal ik dus mijn vragen daar verder niet meer zo op richten, want het is ook helemaal niet erg, dat is juist de rede dat ik er zit natuurlijk. Dat mensen zoals jij het niet weten, er niet van gehoord hebben terwijl ze zijn al twee jaar bezig met zenden. Maar uit de jaarlijkse duurzaamheidsenquête kwam ook dat er wel gezonden wordt, maar het wordt niet ontvangen, het landt niet, er wordt niks mee gedaan, of nou ja niks, dat is een groot woord. Dat er een groep medewerkers is die er niks mee doen. Sustainability Manager zou natuurlijk het liefst hebben dat er een groep medewerkers is die als een soort ambassadeurs voor Planet Tomorrow, of gewoon ermee bezig willen zijn, die op een zeepkistsessie willen vertellen over Planet Tomorrow.

Respondent: Dat zou ik echt met liefde doen als dat ergens bij zit met iets wat ik doe, of als er uit dat verhaal wat hij vertelde uit dat filmpje zegmaar, een nieuw hoofdstuk toegevoegd kan worden van 'nou we zijn heel trots dat we een samenwerking met die en die zijn aangegaan' dat zou ik mega cool vinden. Maar ik zie het gewoon niet zo vaak.

Interviewer: Dus eigenlijk door gebrek aan kennis, dat je er niet mee bezig bent natuurlijk maar je zou het wel willen in theorie?

Respondent: Ja hoor absoluut, als er iemand een ambassadeur is. Ik ben ook zo'n superpromotor, laatst moest ik ook weer een interview voor nieuwe medewerkers en dan moest ik ook vertellen hoe leuk Vodafone is, ik ben nogal fan van ons merk en ik ben er ook onwijs, absoluut van overtuigd dat als we dat zelf niet zijn, dan is het best moeilijk om Vodafone aan de man te brengen. En ik vind de rede dat die zeepkist ooit bedacht is, dat vind ik een mooie gedachte. Ik weet niet of je dat weet?

Interviewer: Nee.

Respondent: Nou die is door Bart Hofker, de voormalig commercieel directeur in het leven geroepen omdat hij vind dat als jij op een verjaardag bent, of gewoon met vrienden, en zij beginnen van 'ja lekker Vodafone ik had geen bereik gisteren in Eindhoven West'. Dat jij dan kunt zeggen van 'nou dat is kut, maar weet je wat wel heel vet is...'. Dat je dus het negatieve sentiment om kunt draaien naar een positief verhaal en dan moet je wel oprecht geïnteresseerd zijn in de dingen die je doet waardoor,



ik zal vervolgens met een ander verhaal komen dan iemand die bij webcare zit, of weer iemand anders die bij technology zit. Maar door de zeepkist leer je wel veel over elkaar. De zeepkist is vaak van 'oh shit, helemaal geen tijd voor maargoed toch maar even gaan' en dan kom je weer achter verhalen, dat je denkt 'ah het is toch wel vet en wat zijn we toch een groot bedrijf, wat zijn we toch veel aan het doen'. Waardoor je ook als mensen een beetje negatief zijn over het merk je ook makkelijker kunt omdraaien van 'nou zo zie jij het maar je moest eens weten wat er allemaal schuil gaat'.

Interviewer: Ik heb hiervoor een meewerkstage bij Mercedes gedaan en dat was echt super hierarchisch. En toen kwam ik bij Vodafone en zag ik hoe je ook behandeld kan worden je niet 'maar' een stagiair. Je merkt dat de bedrijfscultuur en de sfeer hier zo anders is en ik denk dat de medewerkers van Vodafone ook liever betrokken willen zijn. Want het is echt tof wat Sustainability Manager doet.

Respondent: Ja dat vind ik soms ook dat dat te weinig gecommuniceerd wordt. Nogmaals ik zit in Marcoms dus ik ga nogal over communicatie, dus misschien ben ik er daardoor meer op gefocust ben. Als je als vrouw bij Vodafone werkt en je bent zwanger en je komt terug van je zwangerschapsverlof heb je sinds een jaar een chille regeling, dat je vier dagen kunt werken maar vijf dagen uitbetaald krijgt het eerste half jaar ofzo. Niet dat dat een rede is van 'dan blijf ik nog even' maar ik vind het echt een super mooi gebaar vanuit Vodafone dat ze dat zo belangrijk vinden. Dat is, het is niet een directe rede voor mij om te zeggen nou dan wacht ik nog even tot ik zwanger wordt want dan blijf ik mooi, maar het telt wel op weet je. Het zorgt er ook voor dat als alles bij elkaar opgeteld wordt dat je best trots mag zijn op het bedrijf. Dat de dynamische sfeer niet iets is wat bedacht is en dat ze dachten van hopelijk lukt het een beetje, maar dat komt ook door de mensen die aangetrokken worden. Dat is soms ook lastig bij sollicitaties, we merken wel vaker, je moet niet alleen iemand hebben die zijn baan goed kan want wat we doen is aan te leren, het is geen rocketscience, maar het gaat ook om de persoon en hoe benaderbaar is diegene, hoe niet hiërarchisch heeft diegene het in zijn hoofd zitten.

Interviewer: Ja ik werd inderdaad ook mega enthousiast tijdens mijn stage nu van hoe er met je om wordt gegaan. Eigenlijk is dat heel normaal, maar voor mij is dat dus helemaal niet normaal. Ik was een klant van Vodafone maar nu ben ik eerder een fan.

Respondent: Ja wat tof!

Interviewer: En, jij als expert zeg maar, wat denk jij wat qua benadering werkt over Planet Tomorrow? We hebben natuurlijk posters, e-mail, zeepkistsessies, noem maar op. Wat denk jij dat echt het beste werkt?

Respondent: Nou bij mij werkt het het beste als het echt in my face is, en dat is dus bij zo'n all hands. Want daar moet ik aanwezig zijn, niet dat ik het niet wil, maar daar kan ik niet onder uit om het maar aardig te zeggen. En als ik er dan mee geconfronteerd wordt denk ik 'wow wat vet'. Want bij een mail, een koffiezetapparaat of toiletposter, dat gaat me voorbij. Laatst zag ik een poster van Planet



Tomorrow en toen dacht ik 'wat is nou de boodschap? Wil je nou zeggen dat je er bent? Wil je zeggen dat ik iets kan doen? Wat wil je nou?' Terwijl ik het wel een warm hart toedraag.

Interviewer: Maar dan moet de uitvoering wel goed zijn.

Respondent: Ja het moet gewoon een concrete messaging zijn. En daarom, zodra er twijfel ontstaat over medewerkers over of het wel oprecht genoeg is. Dan moet je iets aan je communicatie doen. Dan ben je niet duidelijk geweest of versplinterd geweest. Door die video, doordat hij thuis opstaat en het een menselijke, persoonlijke sfeer krijgt denk je dit is echt oprecht, dit is niet bedoeld als opschepping, van nou moet je ons eens kijken we hebben wat kpi's geknald. En dan op het einde eindigt ie met alle kpi's van het jaar die behaald zijn, dan gaat voor mij de energie eruit. Dus ik denk dat er wat dat betreft iets beter aan de communicatie gewerkt kan worden, en dan niet hele lappen tekst of video's van 5 minuten. Maar gewoon bijvoorbeeld bij elke zeepkist, hoef ik niet 10 minuten te lullen maar wil ik eindigen met trouwens, dit is onze Planet Tomorrow highlight van afgelopen maand. Dat er elke keer een klein stukje boodschap van de grotere boodschap wordt verteld, in plaats van op tien manieren je doelgroep, wat toch in dit geval de Vodafone medewerker is, die echt blind is voor toiletposters en andere interne communicatie. Als je die wil binden moet het iets meer in your face en je kunt er niet onderuit, doen.

Interviewer: Oke en ik heb bijvoorbeeld uit andere interviews gehaald dat zij het prettig vinden om feitjes te horen te krijgen. Van we zijn hiermee bezig en dit hebben we behaald. Met kpi's bedoel jij dat het dan niet fijn is omdat het voor jou nog niet oprecht genoeg is?

Respondent: Nou, ja, misschien ligt dat meer aan mij. Maar ik vind als wij Planet Tomorrow doen omdat we kpi's moeten behalen vind ik dat je je doel voorbij schiet. Als wij dat doen omdat we het heel vet vinden, je hebt dan twee boodschappen. Richting Rob zeg je 'dit was onze kpi en die is behaald, zie je wel het budget wat je er aan uitgeeft is hartstikke goed'. Dat is heel erg de zakelijke kant. Maar om mensen mee te krijgen in het programma, moet je volgens mij eerst vertellen wat je doet. En niet persé dat het dus kpi's behaalt, want ook dat, kpi's behalen we allemaal als we alle filmpjes en berichten mogen geloven. Als ik eerlijk ben behaal ik minder resultaten dan ik op de zeepkist verkondig want ja je kunt niet zeggen dat iets niet gelukt is. Dus ik vind op dat opzicht, ik ben gewoon altijd een beetje dwars daarvan. Ik kom uit een andere hoek, ik ben niet zo politiek en strategisch dat merk je misschien al. Ik vind het nogal doorschermen zodra het niet meer oprecht wordt. En zodra er cijfers en kpi's bijkomen gaat de oprechtheid er een beetje uit.

Interviewer: Ja ik begrijp wel wat je bedoelt. KPI's horen erbij natuurlijk en als ik Sustainability Manager mag geloven, ik zit er natuurlijk nog niet zo lang, maar dan is het écht uit oprechtheid.

Respondent: Ja dat geloof ik ook echt hoor. Maar dat geloof ik door hem en het moet niet zo zijn dat we geloven dat het oprecht is omdat we Sustainability Manager kennen, maar het moet zo zijn dat we geloven dat het oprecht is omdat we verrast worden door de inhoud, of doordat we iets lezen waarvan



we denken 'yo wat vet!'. Dat we daardoor overtuigd worden. Het kan niet zo zijn dat de oprechtheid van een programma alleen maar komt door het karakter van de projecteigenaar.

Interviewer: Nee absoluut. Ik had eergister ook een interview met iemand van het netwerk. Die zei ook ja in samenwerking met Sustainability Manager hebben we voor een oplossing gekozen die mega duurzaam was, die was ook twee keer zo duur als de niet duurzame oplossing, en daar had vier keer zoveel man uren ingezet dan wanneer ze de niet duurzame oplossing hadden gebruikt. Dan denk ik, hoe vet is het als dat soort dingen nou verteld worden, dat komt mega oprecht over.

Respondent: Ja precies!

Interviewer: Dat je zegt van het is én duurder, én meer man uren, en er wordt toch voor gekozen. Dus ik denk dat als de communicatie daarin ook, meer vertellen wat er gedaan wordt. Wat voor projecten er lopen en hoe tof die projecten zijn. En dan niet pocherig, maar van 'hey by the way, kijk eens wat WE doen'. Dat zou volgens jou dus wel werken? Die oprechtheid?

Respondent: Ja dat denk ik wel, en als daar wat meer een 'wij-gevoel' in verteld wordt in plaats van wat je ook zegt, kijk eens wat WIJ allemaal doen, dat is iets anders dan kijk eens wat het Planet Tomorrow programma doet. Want dan creëer je ook een afstand. Als wij van Marcom, ik trap er ook wel vaak in als je op de zeepkist staat dat je zegt 'wij hebben dit gedaan'. Dan creëer je een afstand, door te zeggen 'jullie en wij samen hebben het volgende bereikt' dan voelen mensen zich überhaupt meer aangesproken want dan zijn zij blijkbaar deelgenoot van het succes, en dat wil iedereen.

Interviewer: Ja dat werkt natuurlijk, letterlijk het betrekken. Tof dat is inderdaad een goede richting. En eigenlijk al als laatste vraag, welke tips heb je voor me, welke learnings heb je voor mij voor de medewerkersbetrokkenheid? Onder andere door interne communicatie?

Respondent: Nou buiten de dingen die ik al genoemd heb kan ik niet zo snel iets noemen. Het is ook moeilijk in een bedrijf wat zoveel doet en zoveel goede dingen doet, en zoveel grootse plannen heeft. En heel veel kpi's. Om daar door al de ruis en alle andere boodschappen heen te komen, in interne communicatie. Maar ik vind dat filmpje echt mega tof. Als die op de interne schermen komt. En wat ik zeg als er een soort maandelijks update is, en niet een ellenlange gearigede mail van 'wij van Vodafone vinden het super belangrijk' maar gewoon feitje van de week, wil je meehelpen kom dan hier naartoe, ga naar een event waarop wij vertellen hoe Vodafone dit doet, dingen waardoor mensen die niet eens weten wat duurzaam ondernemen is, wat meer betrekken bij het programma. Dat werkt volgens mij het beste.

Interviewer: End dat dan via hub en mailing?

Respondent: Ja hub of mailing of gewoon per afdeling. Elke afdeling heeft, of elk team heeft wel een keer een off-site of teamuitje, als je dan per afdeling kijkt dat je daarbij bent of over het Planet Tomorrow programma vertelt. Dan wordt het een onmisbaar deel van het bedrijf.

Interviewer: Oké ja top, ik ben helemaal blij met je antwoorden! Blij dat ik veel verschillende inzichten



krijg met de interviews.

Respondent: Oh en ik heb nog een tip over wáár je je informatie kwijt wilt. Je hebt vast wel eens gezien bij een lancering van Vodafone thuis ofzo. Dat er dan beneden bij de deur promo meisjes staan, maar mensen die daar binnen komen hebben geen tijd, je moet ze juist pakken op een plek waar ze tijd hebben of ruimte. Bijvoorbeeld bij club 11 of de 6^e bij de NY deli. Daar komen mensen naar toe omdat ze een kop koffie aan het drinken zijn, en beneden komen mensen meestal te laat voor een afspraak binnen gerend. Dan schiet je je doel voorbij, dan geef je best veel geld uit aan een interne communicatie event. Die promo girls die er dan bij staan, en die hele shows die er gegeven worden die zijn ook niet gratis. Dan schiet je eigenlijk je doel voorbij. Dus daarom, is het wel slim om op de plekken te staan waar mensen sowieso wel zijn, en waar ze wat langer blijven. Als ik bezoek krijg op de 11^e vind ik het vet cool om langs de foto 's te lopen en te laten zien waar we mee bezig zijn. Ik hoop ook dat andere mensen daar over vertellen aan hun bezoek bijvoorbeeld, dat gebeurt niet beneden bij de deur. Daar ben ik op een gegeven moment mee gestopt, om altijd maar beneden mensen op te vangen en te zeggen van 'heee vandaag is dit live gegaan' dan zie je mensen ook kijken van ja zie je mij boeien ik ben te druk met mijn eigen rotzooi die binnenkort live moet. Dus dat!

Interviewer: Ja ik had inderdaad ook zo'n soort plan om, net als met de doppers, van die, aangezien plastic tasjes niet meer mogen in winkels, van die meeneem opvouwbare boodschappen tasjes. Ik zat inderdaad ook aan zo'n soort actie waar dan informatie in zit van dit is wat we doen. Een makkelijke manier van informeren. Toen dacht ik ook van bij de deur staan, dus dat je iedereen die binnen komt iets kunt geven. Maar stel ik zou zoiets willen doen, kan ik dan beter een oproep op hub plaatsen van 'hey we hebben dit, wil je het kom het halen?' dat je dan gelijk het gesprek aan kunt gaan.

Respondent: Nou ik weet niet hoe vaak jij op de hub zit maar ik in ieder geval nooit. We hadden van de week prijzen gewonnen en we kregen van alles, posters en chocolade en noem maar op. Ik dacht gisteren ineens van, enige manier om mensen te bereiken is om door naar mensen toe te lopen. Dus ik ben de negende en tiende afgelopen en gezegd van 'willen jullie dit?' en dan vragen ze hoe kom je er aan? En dan kan je vertellen van nou we hebben prijzen gewonnen blablabla. Als je bij werkplekken, je weet hoe benaderbaar iedereen is, als je zegt van sorry mag ik je heel even storen ik wil je namelijk op de hoogte brengen van dit en dat en daarom wil ik je informatie aanbieden. Dat is misschien wat meer intrusive, maar het werkt denk ik wel beter. En je wordt veel sympathieker bevonden dan wanneer je mensen inhuurt die beneden voor jou een folder uitdelen. Dat komt bij mij altijd over van goh jij hebt ook lekker je handen uit je mouwen gestoken.

Interviewer: Ja dat is echt een goede want dan heb je ook het moment om het gesprek aan te gaan. Het kost wel veel tijd maar ik denk dat dat de investering wel waard is.

Respondent: Ja absoluut en het kost minder tijd dan je denkt, als je daar een uurtje voor uittrekt en dat doe je in 5 dagen. Dan heb je in 5 uur even veel gedaan dan wanneer je 20 uur bezig bent met een



evenement organiseren, wat veel meer kost en waar minder mensen op af komen. En je wordt ook gewoon wat sympathieker bevonden zeg maar, dat werkt gewoon beter denk ik altijd.

Interviewer: Ja dat is echt een goed idee, ik wil je echt heel erg bedanken voor je tijd en de informatie die je me gegeven hebt!

Respondent: Ja heel veel succes met het schrijven ervan! En ik zie je binnenkort vast wel!



Interview 12

Introductie is niet opgenomen.

Interviewer: Als eerst wil ik graag aan je vragen of je iets over jezelf en je functie kunt vertellen?

Respondent: Mijn naam is X, mijn functie is per 1 mei shopmanager in Amsterdam Osdorp. Voorheen ben ik werkzaam geweest op de nieuwe dijk in het centrum als assistent manager. En voor die tijd in Amsterdam Noord. Dus ik werk ongeveer 6,5 jaar voor de organisatie nu. Ben zelf ook nog aan het studeren, ik doe een deeltijd master hiernaast. Ben ook bezig met mijn scriptie!

Interviewer: Dus je snapt de struggles!

Respondent: Ik snap inderdaad waar je mee bezig bent. Ja voor de rest wat houdt mijn functie in, leidinggeven aan mensen in de winkel, sales et cetera.

Interviewer: In ieder geval een goede kandidaat voor mij want ik neem aan dat jij je team informeert over allerlei zaken?

Respondent: Zeker!

Interviewer: Vandaar. En ben je zelf eigenlijk milieubewust? Heb je hier interesse in?

Respondent: Ik moet heel eerlijk zijn dat ik gaande weg, ik denk dat het twee of drie jaar terug is begonnen dat ik me erin ben gaan verdiepen. En dat ik zelf bewuster word, dat kan ik zien aan hoe ik tegenwoordig mijn afval scheid en hoe ik met papier om ga. Dat had ik voorheen helemaal niet eigenlijk, dat ontwikkelt zich nu wel. Vroeger was ik als ik heel eerlijk mag zijn, dat ik ook wel eens wat op straat gooide, maar dat is best wel asociaal en daar sta je niet bij stil. Pas als je ziet op bijvoorbeeld een Koningsdag in Amsterdam, hoe de stad eruit ziet na zo'n dag. Dan ga je denken van oké ik moet hier wel iets bewuster mee om gaan.

Interviewer: Oké dus dat is langzaam maar zeker groter geworden, het bewustzijn.

Respondent: Ja klopt.

Interviewer: En vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: Zeker weten. Ja, ja, enorm zelfs. Omdat ik merk als ik naar mijn eigen winkel kijk, maar ook in andere winkels. Dan zie ik heel vaak dat als het op papier aankomt, dat er gewoon letterlijk lege A4tjes weg worden gegooit.

Interviewer: Ja dat kan niet!

Respondent: Nee dat kan niet inderdaad. Dus daarom vind ik het sowieso een hele vooruitgang dat we in heel veel systemen op paperless zijn overgegaan. Waardoor alles wordt gedigitaliseerd, en heel veel digitaal wordt gestuurd. En ja, qua vuilnis bijvoorbeeld. In amsterdam is dat een beetje gecompliceerd omdat je binnen elke gemeente eigenlijk andere regels hebt over de manier van hoe verwerk je het afval uit de winkel.

Interviewer: Dus daar is sowieso wat onduidelijkheid over eigenlijk.



Respondent: Ja!

Interviewer: Oké dus in je eigen werk besteed je ook aandacht aan duurzaamheid, door middel van inderdaad niet teveel papier gebruiken, en ook nog op andere manieren?

Respondent: Ja als ik kijk naar bijvoorbeeld de koffiebekertjes die we gebruiken. Het is nog niet zo dat ik ze allemaal af was maar ik probeer het wel te beperken. Het zit hem nu vooral daar in, als ik ook kijk naar de computers restarten. Zo min mogelijk laders, et cetera. Daar zijn we ook wel heel actief mee bezig. Maar daar kunnen we zeker nog slagen in maken. En als we kijken naar natuurlijk de recycling, daar hebben we een mooi proces namelijk de inruildeals. Waar we ook wel volledig gebruik van maken in deze winkel. En eerlijk, niet alleen met primair de insteek omdat het beter is, maar ook omdat het natuurlijk ons sales oplevert.

Interviewer: Ja het is uiteraard ook winstgevend.

Respondent: Precies, het is winstgevend maar de gedachte erachter. Het hergebruik is top.

Interviewer: Een dubbele win win.

Respondent: De e-waste inderdaad he.

Interviewer: Je zei net dat je al iets af wist van het Planet Tomorrow programma, wat vind je daarvan?

Respondent: Heel eerlijk, ik vond de insteek des tijds, hoe ver ik nu terug kan denken ongeveer drie of twee jaar geleden al geopperd of gelanceerd. Of ja twee jaar geleden.

Interviewer: Twee jaar inderdaad.

Respondent: Ja precies, de insteek vind ik fantastisch. Als het wat beter gecommuniceerd gaat worden naar Retail, dus naar de winkels, wat de bedoeling erachter is en wat de middelen zijn die wij tot onze beschikking hebben om hieraan bij te dragen, ook een stukje bewustwording. Dan denk ik dat het ook echt land. Maar op dit moment denk ik dat het sowieso nog niet genoeg gecommuniceerd wordt. Ik heb zelfs verhalen gehoord, die kan jij misschien bevestigen, dat dit hele project niet meer loopt.

Interviewer: Dat is zeker niet waar ze zijn er zéker nog mee bezig.

Respondent: Oké, nou dat zegt al iets over hoe die informatiestroom naar de winkel toe komt. En dat dat niet goed genoeg is. Dat de mensen in de waan zijn dat dit niet meer loopt.

Interviewer: Ja dat is niet de bedoeling natuurlijk. Dat is ook de rede dat ik jou graag wou interviewen, want ik merkte ook bij de winkelmedewerkers die ik geïnterviewd heb dat ze er niet vanaf weten en totaal niet mee bezig zijn. En degene die er wel iets van afweten doen er ook niks mee en dat is zonde. En als je bijvoorbeeld een geitewollensokken klant voor je hebt staan, is het toch tof om te vertellen dat Vodafone zus en zo doet. Dus ook voor op je klant in te kunnen spelen, om daarmee je sales te vergroten. En ook aan je ouders kunnen vertellen van Vodafone doet dit en probeert de wereld te redden hoe gaaf is dat.

Respondent: Ja dat zijn zeker sterke USP's.



Interviewer: Ja precies, maar hoe wordt je nu dan op de hoogte gebracht over het Planet Tomorrow programma? Wordt je überhaupt nog op de hoogte gebracht?

Respondent: Dat is heel marginaal op dit moment. Echt minimaal. Ik kan me herinneren dat er wel eens een mailtje wordt gestuurd. Naar je persoonlijke mail, maar ja kijk als we praten over bijvoorbeeld een manier om het te implementeren binnen een cluster, binnen een winkel, dan zou er echt veel meer moeten gaan gebeuren in de zin van dat er iemand langs komt, op een regio meeting. Dat is een efficiënte manier van zoiets implementeren binnen een regio. Kijk een mail, leuk en aardig, iemand leest het maar voor de rest blijft het daar ook bij. Er zijn heel veel dingen op dit moment die we bespreekbaar moeten maken binnen een team. En vaak is het commerciële gedeelte, die hebben binnen een winkel wel voorrang op dit. En ja, als je dan aan mij vraagt van hoe wordt daar nu over gecommuniceerd? Dan is dat gewoon veelste marginaal, veelste summier, slechts per mail.

Interviewer: Ja dat is niet voldoende. Heb jij toevallig het filmpje gezien wat laatst door Planet Tomorrow gemaakt is met Rob in de hoofdrol?

Respondent: Ja daar heb ik een stukje van gezien maar heel eerlijk, die heb ik anderhalve week geleden gezien naar aanleiding van dit interview.

Interviewer: Oh meen je niet, je was je even gaan verdiepen?

Respondent: Nee ik wist wel wát van Planet Tomorrow. Maar ik heb toen zeg maar het filmpje bekeken. Maar dat zegt al genoeg, dat ook de managers, ik heb een beetje een inventarisatie los gegooit tijdens een avond die wij maandag hebben gehad, afgelopen maandag op de wibautstraat met alle winkels uit de clusters. Toen heb ik geïnventariseerd bij de managers hoe zij erin staan bij Planet Tomorrow, en ik moet eerlijk opbiechten dat dat ook allemaal heel summier is.

Interviewer: Ja dat is een probleem.

Respondent: Ja en als de bron het niet weet dan is het heel moeilijk om te gaan delen met het team.

Interviewer: Ja dat is zeker waar, de gasten die ik gesproken heb die zeiden ook ik heb er nog nooit van gehoord ik weet van niks. Ik heb aan één van de twee jongens het filmpje doorgestuurd. Die zei ook van leuk dat ik wat van de winkels terug zie. Die vond het leuk om te weten dat het hen beïnvloed, dat het dichterbij komt dan je denkt.

Respondent: Ik denk dat daar in de winkels ook wel vraag naar is.

Interviewer: En ik sprak die jongens en die zeiden dat zij door het Dagelijks Bericht worden geïnformeerd en door hun manager. Hoe wordt dat Dagelijks Bericht ingevuld?

Respondent: Ja het Dagelijks Bericht is natuurlijk met de Retail Vandaag app, en we hebben het dagelijks bericht. Nu je het zegt, daar heeft wel eens wat gestaan over Planet Tomorrow. Maar nogmaals, dat is naar mijn visie niet de manier waarop je iets implementeert. Dat is allemaal heel sec. Iets op een Dagelijks Bericht zetten, dat leest iedereen maar dat is natuurlijk geen garantie dat de tendens wordt doorgegeven. Want ook niet iedereen leest het Dagelijks Bericht.



Interviewer: Ik probeer in mijn onderzoek ook het onderscheid te maken tussen kennis, houding en gedrag. En dat is echt simpelweg kennis, en je wilt juist de houding en het gedrag beïnvloeden. Zodat ze er wat mee gaan doen, het tof gaan vinden en het aan klanten willen vertellen. Überhaupt natuurlijk bewustwording van hoe goed Vodafone hiermee bezig is. Dat is het tofste als je dat kan bereiken.

Respondent: Precies!

Interviewer: Die medewerker zei ook dat hij wel eens trainingen krijgt via infographics.

Respondent: Dat komt mij niet bekend voor.

Interviewer: Oké dat zijn animatiefilmpjes zeg maar waardoor trainingen heel kort worden gegeven. Denk je dat zoiets beeldends, op een leuke simpele...

Respondent: Oh sorry nee ik weet wel wat infographics inhouden, maar ik dacht dat je bedoelde dat het al gaande was, dat je bedoelde dat die trainingen al worden gegeven.

Interviewer: Oh sorry nee nog niet! Hij zei dat dat misschien een goed idee was, denk je dat dat een leuke manier is om winkel medewerkers op de hoogte te brengen?

Respondent: Ik denk het wel, wat mij betreft, het heeft op mij altijd een goede impact. Ik denk primair wat heel erg kan helpen is door bepaalde verantwoordelijke mensen voor dit onderwerp, om die echt een keer het veld in te sturen. En gewoon het veld in te gaan en het delen van wat houdt Planet Tomorrow in, waar zijn we mee bezig, wat zijn de middelen, hoe vertaalt dit zich door, hoe kun je het doorvertalen in je werk? Uiteindelijk denk ik dat de veldervaring ten eerste financieel gaat het niet heel veel geld kosten, minder dan wanneer je een ander soort campagne erop los gooit. En het is vaak wel het meest effectief.

Interviewer: Ja absoluut.

Respondent: Dan denk ik ook aan een clustermeeting, wij hebben heel vaak als Vodafone iets uitrolt, campagnes of initiatieven, dan komt er iemand langs per cluster om in een assistentmanagers meeting of in een managers meeting het woord daar over te doen. Je merkt dan ook, dat is mond tot mond en je merkt dat het gelijk de volgende dag wordt meegenomen in de winkels en in een team meeting. Ik denk dat dat een heel effectief middel is.

Interviewer: Ja ik ben dat helemaal met je eens. Ik heb dat ook in meerdere interviews, ik probeer alle takken te interviewen, dus call center medewerkers maar ik ben ook directors en managers aan het interviewen en op hoofdkantoor medewerkers. En die zeggen ook van maak een paar ambassadeurs van dit onderwerp. Push dit van bovenaf naar beneden of van onderaf naar boven. Laat een paar ambassadeurs vertellen wat Planet Tomorrow is, wat we er allemaal mee kunnen, hoe we er winst mee kunnen behalen. En letterlijke milieuwinst en gewoon financieel winst.

Respondent: Precies!

Interviewer: Dat het dan veel beter land.

Respondent: Ja precies, die ambassadeurs zeker. Het is ook gebleken ook qua andere initiatieven,



dat werken met ambassadors gewoon werkt. Dus wat dat betreft zeker.

Interviewer: Door gezichten erbij te hebben!

Respondent: Ja, klopt.

Interviewer: Ja ik vind het top dat je dit ook zegt! En, ik weet niet precies hoe communicatie tussen jou en hoofdkantoor verloopt? Is dat via clustermanagers?

Respondent: Nee niet persé, het ligt er aan hoe een manager erin staat. Ik heb ook mijn lijnen binnen het hoofdkantoor, bepaalde mensen waarbij ik terecht kan. Dat is niet altijd via een clustermanager. Het gaat hoofdzakelijk wel via een clustermanager, maar natuurlijk ken je bepaalde mensen van marketing of een andere afdeling, store development, waar je wel eens contact mee hebt.

Interviewer: Ja want ook voor mijn advies, moet ik natuurlijk weten waar jij je informatie vandaan haalt en hoe ik jou kan informeren, zodat dit vervolgens naar jouw team doorsijpelt. Wat is voor jou de fijnste manier om benaderd te worden?

Respondent: Dan zou het natuurlijk wel gewoon het liefste zou ik dat door een direct kanaal, door een persoon die er direct mee bezig is.

Interviewer: En dus face to face?

Respondent: Ja face to face inderdaad. En dan eigenlijk natuurlijk wordt een clustermanager primair daarover ingelicht. Maar het zou voor een manager, en de assistentmanagers veel aangenamer zijn als ze direct benaderd worden hierover.

Interviewer: Dus stel jij krijgt een keer een mail, van jongens 15 juni op het hoofdkantoor, er is een hapje en een drankje en jullie krijgen een training over Planet Tomorrow.

Respondent: Precies.

Interviewer: Dat zou werken?

Respondent: Ja dan ga je er ook echt warm voor lopen. We moeten ook natuurlijk, er zijn heel veel dingen voor een cluster manager, voor een manager Retail tegenwoordig bijgekomen. En ik denk dat het soms handig is om bepaalde stations over te slaan, en gewoon de verantwoordelijke mensen gelijk contact met de managers of assistent managers op te laten nemen. Gewoon een stukje initiatief ook.

Interviewer: Ja precies, en ik vroeg me af, ik neem net een slokje water uit mijn Dopper. Hebben jullie ook iets van de Dopper actie meegekregen?

Respondent: Ja wij hebben wel allemaal een Dopper. Die gebruiken we ook in dit team allemaal heel actief, ik kan je ook vertellen dat die in enorm veel winkels wordt gebruikt. Net zoals op het hoofdkantoor. Van de actie heb ik niet veel meegekregen!

Interviewer: De gedachte er achter? Weet je waarom de Doppers zijn gegeven?

Respondent: Nee.

Interviewer: De Dopper komt dus ook vanuit Planet Tomorrow.



Respondent: Ja dat wist ik maar ik weet niet wat de gedachte erachter is.

Interviewer: Ja dat is weer een stukje communicatie. Het is zo dat je dus én kraanwater gebruikt, en je gooit je flesje niet weg. Je koopt niet iedere keer een nieuw flesje, dus dat plastic afval wordt zoveel kleiner door het gebruik van één flesje water zeg maar. Dat is ook de gedachte erachter.

Respondent: Ja de mindset is een probleem, want we kregen die doppers binnen. Daar zat een kaartje aan waarop stond wat het doel ervan is. Maar op het moment dat die flesjes binnenkomen was het 'leuk we hebben een waterflesje'. Kaartje wordt er vanaf gehaald, dat is echt dat stukje communicatie, de mindset.

Interviewer: Ja toen had er dus eigenlijk iemand naar de winkel moeten komen en zeggen van jongens jullie krijgen dit flesje want...

Respondent: Precies! Precies! Ja dat is het een beetje, klopt.

Interviewer: Dus echt vooral, wat ik het meest mee kan nemen uit het interview, is actieve benadering.

Respondent: Ja actieve benadering en in het veld. Niet alleen maar per mail, natuurlijk je bandbreedte is groter als je het per mail doet, dat begrijp ik. En op een Dagelijks Bericht. Alleen de effectiviteit is klein.

Interviewer: Oké! En kan je misschien een voorbeeld noemen, hoeft niet duurzaam te zijn, maar een project vanuit hoofdkantoor wat echt goed gecommuniceerd is? Waar jullie echt betrokken bij waren?

Respondent: [nadenken] Dan moet ik echt goed nadenken.

Interviewer: Waarvan je weet dat je team er goed mee bezig was, wat jij goed hebt kunnen doorspelen naar je team?

Respondent: Dat zijn dan toch wel echt de verkoopgerichte initiatieven. De trainingen, de powerselling pilot.

Interviewer: Oké en wat maakt het dan dat dat heel goed geïnformeerd werd?

Respondent: Nou omdat er echt mensen voor de winkels in kwamen. Het is gewoon echt veldwerk geweest. Er zijn mensen langs geweest, en gepraat en ook op clustermeetings heel vaak langs geweest om uit te leggen wat houdt dit initiatief in, waar willen we naar toe. Dat werd ook echt gemonitord door middel van trainingen. Voor zo ver ik weet, correct me if i'm wrong, staat er op dit moment geen training over Planet Tomorrow gepland.

Interviewer: Nee nog niet inderdaad.

Respondent: Ja dat is al iets, dat is een klein iets. Wat ik weet in elke cluster wordt er veel gefocust op trainingen via catalagus. Als je daar een Planet Tomorrow training tussen hebt zitten. En er wordt met één op één communicatie gecommuniceerd van wat willen we met Planet Tomorrow. Dan kan je monitoren hoe mensen ermee bezig zijn. Als er geen training beschikbaar is. Wat het een beetje is, de trainingen moeten gemaakt worden. Vanuit clusters ligt er een enorme druk van maak alle trainingen die er zijn. Al heeft iemand wel of niet interesse in Planet Tomorrow, die training zal gemaakt worden.



Met welke intentie die training gemaakt wordt is wat anders, maar het is wat concreter.

Interviewer: Ja precies, maar dan moet ik mijn begeleider enigszins verdedigen. Mijn begeleider is nu de enige persoon die zich bezighoudt met Planet Tomorrow. Dat maakt het heel lastig, hij kan zichzelf niet in vieren delen en iedereen informeren. En daarom kijken we naar zaken als Dagelijks Bericht waarmee je veel mensen in één keer benaderen. Dus met chronisch mensen tekort is het wat lastiger. Dus daarom ook mijn interview met wat ik net zei, die ambassadeurs. Ik ben aan het kijken of er mensen zijn die op zeepkistsessies willen staan, en in de hoop dat dat weer doorsijpelt naar de winkels. Dus zodoende ook weer van bovenaf naar beneden toe. Ik weet niet wie jouw directe baas is en of hij vaak op het hoofdkantoor komt?

Respondent: Ja bazen hebben we nooit echt, we hebben een leidinggevende. Clustermanager, die zit heel vaak op het hoofdkantoor.

Interviewer: En stel hij is wel bij een zeepkistsessie en hij hoort iemand erover praten, dan zou het voor ons al heel tof zijn als hij het weer aan jou vertelt bijvoorbeeld.

Respondent: Ja precies dat is ook uiteindelijk het doel natuurlijk.

Interviewer: Oké en als laatste vraag alweer voor mij, welke tips heb jij voor mij om de medewerkersbetrokkenheid via de interne communicatie te vergroten? Wat weet jij wat écht werkt binnen jouw team? Dus vooral actieve benadering?

Respondent: Ja wat ik je al heb verteld. Wat ik merk, ik kan best wel in de breedte praten voor het hele cluster omdat ik best veel initiatieven, zoals sales initiatieven. Dat is echt gewoon de actieve benadering en het persoonlijke. Mensen die vallen niet gauw voor een load aan mailings. Dat heeft niet heel veel effect. Ze willen een persoon zien, die iets vertegenwoordigt.

Interviewer: Ja precies zo werkt het ook gewoon!

Respondent: En ik denk dat ze heel erg warm lopen voor een korte pitch, bijvoorbeeld. Gewoon iets simpels, een korte pitch, dat is waar we hier wel voor gaan warm lopen op een gegeven moment.

Interviewer: Ja dat jij niet op zoek hoeft te gaan naar de informatie maar dat deze jou vindt.

Respondent: Ja en als je nu bijvoorbeeld kijkt op DB en je toets Planet Tomorrow in dan vind je niks.

Interviewer: Helemaal niks?

Respondent: Nee.

Interviewer: Dat is wel echt een probleem.

Respondent: En als je op de Vodafone website iets intoetst vind je wel iets, maar in de winkels werken we vanuit onze eigen pages en niet op de Vodafone.nl website.

Interviewer: Oh oké dus dat is echt een ander kanaal?

Respondent: Ja precies.

Interviewer: Ja dat is goed voor mij om te weten. Mijn manager is veel bezig met inhoudelijk het programma vullen en die denkt misschien van als ik het op Hub en intranet plaats, dan bereik ik wel



mensen. Maar ik weet niet of hij op de hoogte is dat jullie op een andere manier worden geïnformeerd. Vandaar mijn onderzoek!

Respondent: Ja precies!

Interviewer: Nou ik ben in ieder geval heel erg blij met je antwoorden!

Respondent: Ik vond het ook echt een leuk interview en ik ga dit sowieso proberen al mee te nemen in het team wat meer! En ik hoop ook echt dat er op een gegeven moment meer initiatieven worden genomen en we hier wat meer over gaan horen. Want het is iets voor de toekomst weet je!

Interviewer: Nou als het aan mij ligt gaat het in ieder geval goed komen!

Respondent: Ik wens je in ieder geval heel veel succes met je scriptie, en mocht je op de lange termijn vragen hebben ben ik altijd bereikbaar.

Interviewer: Dankjewel en ook echt bedankt voor je tijd!

Respondent: Graag gedaan!



Interview 13

Interviewer: Nou welkom, ik zal even doornemen waar het interview over gaat. Er zijn een aantal topics die ik wil behandelen. Ik begin eerst bij het duurzaam ondernemen van Vodafone en het belang hiervan, en de projecten die zij hebben. Vervolgens gaan we kijken naar de betrokkenheid bij het duurzaam ondernemen en uiteindelijk over de communicatie over het duurzaam ondernemen. De probleemstelling die ik ga onderzoeken, waar ik dus antwoord op wil krijgen door middel van de interviews is 'hoe kunnen medewerkers worden betrokken bij Planet Tomorrow door middel van de interne communicatie?' Zou je als eerst iets over jezelf willen vertellen en over wat je doet bij Vodafone?

Respondent: Dat kan natuurlijk, ik ben X 28 jaar, teamleader bij VIC. Sinds 2008 werkzaam bij Vodafone en begonnen als callcenter agent, toen praktijkopleider, senior en vervolgens teamleader.

Interviewer: Oke dus je werkt er al een flinke tijd! Ben jij zelf milieubewust? Doe je bijvoorbeeld thuis aan milieubewuste activiteiten?

Respondent: Ja dat klopt inderdaad. Nou het is niet echt dat ik bezig ben met het milieu, natuurlijk wel afval scheiden en dat soort dingen. Maar verder niet echt, probeer er wel op te letten.

Interviewer: Oké top! En vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust is?

Respondent: We zijn een groot bedrijf met veel werknemers, dus ja, zeker belangrijk omdat het een grote impact heeft.

Interviewer: Ja precies! En ben je er bewust van dat Vodafone een duurzaam programma heeft?

Respondent: Daar ben ik me van bewust ja.

Interviewer: Hoe ben je op de hoogte gebracht van het Planet Tomorrow programma?

Respondent: Ik zie wel eens iets voorbij komen op de koffieautomaat en schermen. Het is niet dat ik precies weet wat het allemaal inhoudt, maar weet wel dat er initiatieven zijn die hiermee te maken hebben.

Interviewer: Ja precies, nou dat is al top! van welke activiteiten ben je op de hoogte?

Respondent: Ik denk dat het thuiswerken een van de initiatieven is, waar vooral wij veel mee te maken hebben. En toestellen inleveren voor geld bij de winkels. En verder afval scheiden.

Interviewer: Ja klopt! Ik heb inderdaad begrepen dat callcenter medewerkers ook thuis kunnen werken! Hoe gaat dat precies in zijn werk? Kun je dan gewoon thuis inloggen en met klanten spreken?

Respondent: Klopt inderdaad, agents kunnen in aanmerking komen voor een thuiswerklaptop. Daar zijn natuurlijk een aantal voorwaarden aan verbonden. Denk aan stabiele cijfers, een goede beoordeling qua PD...

Interviewer: Wat is PD?

Respondent: Performance Dialogue! Maar de agents weten daar trouwens niet van ofzo, dat is echt puur voor de teamleader.

Interviewer: Sorry ik kende die term niet!

Respondent: Geen probleem, verder moeten ze een goede werkomgeving, du seen aparte ruimte hebben, en vaste internet verbinding. Vervolgens kunnen de agents max 40% van hun diensten per



week op thuiswerken inplannen. En bellen ze inderdaad vanuit hun laptop met een headset.

Interviewer: Aha oke! Wel top geregeld voor medewerkers, ook prettig dat ze thuis kunnen werken, Mogen ze dat dan ook met hun persoonlijke leven qua uren combineren? Dus bijvoorbeeld kinderen van school halen?

Respondent: Ze zouden indien ze binnen een half uur terug zijn, hun kinderen kunnen ophalen op school tijdens de lunch, dat is 30minuten. Of een wasje draaien tijdens je break, en dat is maximal 15minuten, maar je moet je dus wel aan je dienst houden.

Interviewer: Ah oke! Dus enigszins flexibel maar wel een gewone werkdag. Dus op die manier en door middel van scheiden van afval uit duurzaam ondernemen zich op de callcenters?

Respondent: Klopt inderdaad, agents zijn er heel blij mee dat deze mogelijkheid bestaat. Vooral het niet hoeven te reizen elke dag naar het werk spaart ze enorm veel tijd in hun priveleven. En ja klopt zo uit het duurzame zich bij ons.

Interviewer: Ja absoluut kan me ook inbeelden dat het mensen motiveert om beter te presteren zodat zij ook in aanmerking komen voor het thuiswerken!

Respondent: Ja dat kan ook inderdaad, alleen maar positief.

Interviewer: Ja goed initiatief! Denk je dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij duurzaam ondernemen van Vodafone door deze mogelijkheid? Of zien zij het meer als een pré voor hun in plaats van dat zij duurzaam bezig zijn?

Respondent: Denk beide! Natuurlijk beseft iedereen zich dat je meehelpt aan een groen milieu als je niet reist met de auto of trein. Maar ook voor hun eigen tijd een pré.

Interviewer: Ja precies! En wordt dit initiatief dan gecommuniceerd als 'bijdragen aan een groen milieu', 'positief voor je eigen tijd' of een combinatie van beide?

Respondent: Een combinatie van beide, we zijn er heel groot mee in de krant geweest, dat we als Vodafone deze mogelijkheid bieden aan de medewerkers en dit word ook zo gecommuniceerd richting de agents.

Interviewer: Oké top, dat is super dat die combinatie zo wordt gecommuniceerd! Hoe verloopt communicatie op callcenters überhaupt? Van hoofdkantoor naar jou en naar jouw team? Of nog wat anders?

Respondent: We krijgen natuurlijk regelmatig infomails, de schermen worden gebruikt waarop veel info staat, en onze hub dus het intranet, tevens ook in teamoverleggen.

Interviewer: Oké en wat vind je van die informatievoorziening?

Respondent: Ik vind dat we hier veel info over krijgen, oftewel dat de informatievoorziening voldoende is.

Interviewer: En met 'hier' bedoel je over Planet Tomorrow

Respondent: Ja, we krijgen hier volgens mij best veel informatie over.

Interviewer: Wat natuurlijk belangrijk is, is dat deze informatie ook weer handig kan zijn om uiteindelijk naar een klant door te vertellen. Hoe denk jij dat we medewerkers van het callcenter meer betrokken kunnen krijgen bij deze initiatieven? Bijvoorbeeld over dat Vodafone bezig is met het netwerk op waterstofgeneratoren te laten lopen in plaats van dieselgeneratoren, zo'n vraag zou bijvoorbeeld door een klant gesteld kunnen worden?



Respondent: Zó! Ik moet zeggen dat ik daar van klanten weinig over terug hoor als we gesprekken terugluisteren of als ik naast een agent zit. Zou natuurlijk wel sporadisch zo kunnen zijn, echter tot nu toe vrij weinig over gehoord!

Interviewer: Ja precies dat kan ik me voorstellen, dus voor mijn onderzoek is het ook heel interessant om te weten over wat voor ontwikkelingen het wel relevant is om jullie op de hoogte te houden! En of het überhaupt interessant is voor jullie. Denk je dat zulke specifieke informatie voor jou en je team relevant is om te weten?

Respondent: Ik denk dat het zeker interessant is, echter weet ik niet of het iets is dat we zullen gebruiken richting klanten. De meldingen die we op de hub krijgen over milieubewust zijn et cetera lijken mij voldoende, oftewel zijn voor mij voldoende.

Interviewer: Ja precies, dus vooral het communiceren van feiten van waar Vodafone mee bezig is, of wat zij bereikt hebben zou al voldoende zijn?

Respondent: klopt inderdaad

Interviewer: Oké en weet jij toevallig of, ik zit natuurlijk nog niet zo lang bij Vodafone dus weet niet precies hoe alles werkt, of jullie hetzelfde intranet gebruiken als op het hoofdkantoor?

Respondent: ja we gebruiken zeker dezelfde intranet pagina.

Interviewer: Top, dan weet ik dat wanneer hier iets op geplaatst wordt dat callcenter agents dit ook te zien krijgen! En zou je een voorbeeld kunnen noemen, hoeft niet duurzaam te zijn, van een initiatief wat heel erg goed gecommuniceerd werd vanuit het hoofdkantoor? Waardoor callcenter medewerkers echt betrokken werden? (en dan graag ook hoe dit gecommuniceerd werd, mail/hub/posters)

Respondent: Initiatief... [nadenken] Je maakt het me wel moeilijk he!

Interviewer: Bijvoorbeeld, Vodafone thuis werd geïntroduceerd...

Respondent: Ja het thuiswerken is top gecommuniceerd, is dat een goed voorbeeld?

Interviewer: Jazeker!

Respondent: Nou allereerst hebben we een pilot gedraaid met twee agents, deze resultaten zijn gedeeld met de medewerkers tijdens teamoverleggen, vervolgens hebben we infosessies gehad waarin het thuiswerken is uitgelegd, en ook informatie per mail, updates per mail, en ook via de schermen

Interviewer: Oh wauw, heel volledig dus!

Respondent: Ja absoluut!

Interviewer: Wat top! Goed voorbeeld! En dus de combinatie van het milieubewuste samen met het voordeel voor de medewerker maakte dat zij zich echt betrokken voelden?

Respondent: Ja inderdaad.

Interviewer: Oke super!! Even kijken hoor, voor nu eigenlijk al de laatste vraag! Welke tips heb jij voor mij om de medewerkersbetrokkenheid bij Planet Tomorrow te vergroten? En daarbij, hoe moeten we mensen benaderen (hub, mail, posters, face-to-face gesprekken), wat is het meest effectief?

Respondent: Ik denk het meest effectief is face to face, wellicht tijd claimen in een teamoverleg, en verder gewoon door blijven gaan met mail, hub, posters enzo.

Interviewer: Oké top! Dan waren dit voor nu mijn vragen, heb jij nog vragen/tips/suggesties voor mij?



Respondent: Nee eigenlijk niet, ik vond het een prettig gesprek en mocht je nog vragen hebben die je te binnen schiet, hoor ik het graag!

Interviewer: Heel erg bedankt voor je tijd en je informatie, echt super voor mijn onderzoek!

Respondent: Graag gedaan, hoop ook dat je er iets aan hebt!

Interviewer: Zéker weten!



Bijlage V Analyseschema's

Aangezien er verschillende doelgroepen bevraagd zijn is hier in de analyseschema's onderscheid in gemaakt. De hoofdkantoor medewerkers zijn normaal weergegeven, winkelmedewerkers zijn *cursief* en de winkelmedewerkers zijn **bold**. Er zijn 13 interviews afgenomen, daarvan zijn er 12 in de analyseschema's opgenomen. Één van de respondenten bleek geen juiste kandidaat te zijn en dus zijn de resultaten van dat interview niet meegenomen in de schema's.

Analyseschema 1.

Vraag: ben je zelf milieubewust en zo ja, wat doe je?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Niet buitensporig, bewust lichten uitzetten, afval scheiden.	'Nou niet buitensporig, medium rare zou ik zeggen Mede dankzij Planet Tomorrow en dankzij de Sustainability Manager zijn onophoudelijke ambassadeurschap moet ik eerlijk zeggen dat ik wel meer bewust mee bezig ben. Maar verder dan bewust lichten uitzetten en afval scheiden gaat het ook weer niet, ik ben geen zendeling op het gebied van duurzaam leven.'
2	Niet zo milieubewust, Scheid afval, lichten uitdoen	'We zitten er thuis grapjes over te maken want mijn vriend werkt sinds kort bij milieudefensie maar we zijn eigenlijk niet zo heel milieubewust. Maar ik scheid mijn afval wel en doe de lichten uit maar om nou te zeggen dat ik de meest duurzame persoon ben, nee dan zou ik liegen.'
3	Ja Nieuwe cv-ketel, isolatie, afval scheiden	'Ik ben eigenlijk meer milieubewuster geworden door de jaren heen. (...) Ik ben op mezelf gaan wonen en een heel simpel voorbeeld is, je komt in een oud huis te wonen. Dan merk je dat de energiekosten erg hoog zijn, een oude cv ketel en slechte isolatie. Je blijft dan maar stoken, dan denk je van 'goh, het kost veel geld en hoe zou dat minder kunnen'. (...) 'Nieuwe cv ketel, isolatie en dan ga je nadenken van wat kunnen we nog meer doen om het huis duurzamer te maken. Dat doe je met twee redenen.'



		Hoofdrede is dus altijd je portemonnee maar als het daarnaast een winfactor heeft voor het milieu is dat voor mij mooi meegenomen. Je houdt rekening met het milieu. Net zo zeer als dat je niet je McDonald's inhoud op straat wegkiept maar netjes weggooit, en dat je netjes je afval scheidt. Ik denk dat iedereen dat wel doet.'
4	<i>Nee</i> <i>Hoogstens licht uit doen</i>	<i>'Nee ik durf het bijna niet te zeggen maar ik sta er echt 0,0 bij stil. ik kan nu even niet iets bedenken wat nou echt milieubewust is dat ik doe in het dagelijks leven. Niet omdat ik het niet belangrijk vind, maar ik sta er denk ik gewoon niet echt bij stil. Hoogstens letten op het licht uitdoen, afval scheiden doe ik sowieso niet'</i>
5	Ja Afval scheiden, duurzame producten kopen	Jawel, niet extreem maar ben zeker bewust ervan. We hebben wel een oud huis dus dat is qua energieverbruik niet top, maar ben wel bezig met afval scheiden en duurzame producten te kopen.
6	Ja Let op stroom en energieverbruik.	Ik ben wel iemand die alles wat niet perse aan of standby moet staat uit te trekken of volledige van de stroom af te zetten, eerder een trui aan doe in plaats van de verwarming aanzetten, etc. Maar ik ga dan weer niet zover dat ik afval volledig gescheiden opsla.
7	Ja Afval scheiden, dubbelglas en isolatie	'Ja' 'Ik scheid mijn afval netjes thuis, we hebben een GFT bak waar, onder druk van mijn vrouw, alles netjes in gaat. Papier etc., dat doen wij gewoon. ik heb dubbelglas en alles is netjes geïsoleerd.'
8	-	-
9	<i>Ja</i> <i>Afval scheiden, let op energieverbruik</i>	<i>'Ja ik ben denk ik wel milieubewust, maar denk wel onbewust. Ik ben op een dag niet echt bezig om milieubewuste handelingen uit te voeren. Ik doe gewoon wat goed voelt en dat is meestal wel milieubewust. Denk ik. Zo</i>



		<i>gooi ik plastic in een aparte ton, brand geen onnodig licht, geen verwarming, maar komt meer omdat ik en huisgenoten te lui zijn om de knop aan en uit te zetten dus dan maar uit laten.'</i>
10	Ja Zo opgevoed.	'Best wel, in de zin van dat ik zo ben opgegroeid, ik heb nogal een moeder die plastic zakjes 10 keer gebruikt en dat soort dingen en glas weggooit en netjes is, met het idee een beter milieu begint bij jezelf. En dat zit er best wel goed in volgens mij, bij mij. Ik denk dat Sustainability Manager mij heeft opgegeven voor dit interview omdat ik hem een paar weken geleden een mailtje stuurde met een idee, van kunnen we niet beter intern bij club 11 in Amsterdam, in plaats van dat we met papieren bekers werken, kunnen we daar iets op verzinnen. Want dit is wel heel erg milieu-onvriendelijk en op deze manier durf ik mijn moeder niet uit te nodigen op mijn werk [lachend]. Dus ja, volgens mij ben ik wel redelijk milieubewust.'
11	<i>Best bewust</i> <i>Afval scheiden, papierverbruik</i>	<i>'Ik moet heel eerlijk zijn dat ik gaande weg, ik denk dat het twee of drie jaar terug is begonnen dat ik me erin ben gaan verdiepen. En dat ik zelf bewuster word, dat kan ik zien aan hoe ik tegenwoordig mijn afval scheid en hoe ik met papier om ga. Dat had ik voorheen helemaal niet eigenlijk, dat ontwikkelt zich nu wel. Vroeger was ik als ik heel eerlijk mag zijn, dat ik ook wel eens wat op straat gooide, maar dat is best wel asociaal en daar sta je niet bij stil. Pas als je ziet op bijvoorbeeld een Koningsdag in Amsterdam, hoe de stad eruit ziet na zo'n dag. Dan ga je denken van oké ik moet hier wel iets bewuster mee om gaan.'</i>
12	Niet echt Afval scheiden	Nou het is niet echt dat ik bezig ben met het milieu, natuurlijk wel afval scheiden en dat soort dingen. Maar verder niet echt, probeer er wel op te letten.



Conclusie analyseschema 1:

Op een enkele uitzondering na zijn vrijwel alle respondenten milieubewust. Zij scheiden afval gaan en bewust om met energieverbruik zoals het licht uitschakelen. Enkele respondenten passen hun huis zelfs aan om milieubewuster te zijn en tegelijkertijd geld te besparen.

Analyseschema 2.

Vraag: Vind je het belangrijk dat je werkgever milieubewust is en zo ja waarom?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Ja Tot op zeker hoogte Niet het belangrijkste Wordt afgedwongen vanuit medewerkers en maatschappij	'Tot op zekere hoogte, ik weet dat het niet het belangrijkste is voor een bedrijf om milieubewust te zijn. Ik weet ook dat het vanuit zowel medewerkers als de maatschappij wel steeds meer afgedwongen wordt.'
2	Ja Heel belangrijk Voorals sociale duurzaamheid belangrijk Moet wel in het DNA van het bedrijf zitten, niet doen omdat de buitenwereld het verwacht	Nou op de een of andere manier vind ik dat dan altijd heel belangrijk. Maar het zijn milieubewuste, maar ik koppel het wel aan het sociale. Dus bijvoorbeeld in het kader van vrijwilligerswerk. Het is voor mij altijd wel een beetje een mix. (...) Maar het is voor mij wel een beetje, ik heb ook een tijd bij ABN-Amro gewerkt waar ze ook bezig waren bij duurzaamheid, maar dat vond ik dan weer een soort gekunsteld duurzaamheid van 'ja je moet het doen omdat iedereen het doet'. Dus ik vind het wel belangrijk maar het moet wel in het DNA van het bedrijf zitten, dat het niet gedaan wordt om te laten zien aan de buitenwereld van kijk eens hoe goed we zijn. Het is gewoon onderdeel van, en je hoort het te doen en er is een grens van hoe zet je het in en waar ligt de scheidslijn.
3	Ja	Ja, als je kijkt naar bijvoorbeeld een Vodafone, wat voor een impact zij kunnen hebben op het



	Vodafone kan een gigantische impact hebben op milieu	milieu, dat is gewoon gigantisch. Als je kijkt naar de hoeveelheden winkels wat we hebben staan, de aantal antennelocaties wat we hebben staan. Ik vind het niet minder dan logisch dat ieder bedrijf nadenkt van wat is onze impact op het milieu. We wonen hier met z'n alle, en iedereen moet een steentje bijdragen om de wereld leefbaar te houden zoals het nu is.
4	Ja Groot bedrijf, grote schaal en grote impact	<i>'Ja als ik er nu over nadenk, dat zou ik wel belangrijk vinden. Vodafone is een heel groot bedrijf en alles gebeurt dus op grote schaal en dan heeft iets al veel sneller een impact.'</i>
5	Ja Grote schaal en je zet een voorbeeld	'Ja juist omdat je hier op zo'n grote schaal produceert eigenlijk, en als je kijkt wat voor energie er hier in een netwerk rond gaat en wat je hier met z'n alle aan afval maakt maar ook als je kijkt naar duurzame inkoop, ethiek. Dus de schaal is heel groot en je zet ook een voorbeeld met je bedrijf.'
6	Ja Heel belangrijk Door Vodafone belangrijk gaan vinden	'Ik vind het ontzettend fijn als een werkgever milieubewust is, maar het zou in de meeste gevallen niet een reden zijn om ergens wel of niet te gaan of willen werken. (...) Ik merk wel dat ik het wel steeds belangrijker vind vanwege het werken bij Vodafone.'
7	Ja Met zijn alle iets doen aan het milieu, steentje bijdragen Wordt ook verwacht	'Ja' 'ik denk dat het heel belangrijk is dat we met zijn alle iets doen aan het milieu. En bijna iedereen draagt zijn steentje bij en ik denk dat grote bedrijven daar ook hun steentje aan kunnen bijdragen. Enerzijds vanuit dat oogpunt, van we moeten iets met dat milieu. En anderzijds is het ook iets wat verwacht wordt. Het is niet meer van deze tijd om je niet met het milieu te bemoeien. Dus zowel economisch zeg maar is het wel belangrijk dat je er aan mee doet. Al is dat niet de hoogste drijfveer maar dat telt wel mee.'



8	-	-
9	<i>Ja</i> <i>Grote milieuvvervuilers dus grote mogelijkheid milieubewust te zijn.</i> <i>Voorbeeldfunctie</i>	<i>'Ja, vooral als je er vanuit gaat dat bedrijven potentieel de grootste milieuvvervuilers zijn. Denk aan grote gebouwen waar constant licht aan staat, airco draait, stoken van verwarming et cetera. Ook is de afval productie van bedrijven groter dan een particulier. Als werkgever heb je dus de mogelijkheid met simpele milieubewuste acties, milieuvvervuiling flink te verminderen. Ook functioneren bedrijven bewust of onbewust als voorbeeldfiguur voor consumenten.'</i>
10	<i>Nee</i> <i>Niet persé</i> <i>Wel heel tof en staat er achter</i>	<i>'Nou dat is niet persé het geval, ik moet wel zeggen dat ik het tof vind toen ik er achter kwam dat wij zo'n Planet Tomorrow programma hadden. Toen dacht ik wel 'oh, tof!' en ik vind wel, ik weet dat Vodafone ook werkt met een soort super promotors programma. Waarbij ze focussen op mensen, als een medewerker van Vodafone niet eens promotor van het merk is, hoe kunnen we dan in godsnaam de rest van Nederland, of de rest van de wereld zo ver krijgen. En ik denk dat dit, in ieder geval voor mij persoonlijk, is het wel een rede om trotser te zijn op het merk of het bedrijf Vodafone, maar ik vind het ver gaan om te zeggen dat het bedrijf waar ik werk het persé moet hebben ofzo.'</i>
11	<i>Ja, enorm</i> <i>Vooruitgang dat systemen paperless zijn geworden, minder vuilnis</i>	<i>'Zeker weten. Ja, ja, enorm zelfs. Omdat ik merk als ik naar mijn eigen winkel kijk, maar ook in andere winkels. Dan zie ik heel vaak dat als het op papier aankomt, dat er gewoon letterlijk lege A4tjes weg worden gegooit.'</i> <i>'Nee dat kan niet inderdaad. Dus daarom vind ik het sowieso een hele vooruitgang dat we in heel veel systemen op paperless zijn overgegaan. Waardoor alles wordt gedigitaliseerd, en heel veel digitaal wordt gestuurd.'</i>



12	Ja Grote impact	We zijn een groot bedrijf met veel werknemers, dus ja, zeker belangrijk omdat het een grote impact heeft.
----	------------------------	---

Conclusie analyseschema 2: Het grootste gedeelte van de medewerkers van Vodafone vindt het belangrijk dat Vodafone milieubewust is. De meest genoemde reden is vooral dat zij een grote onderneming zijn en dus op grote schaal een verschil kunnen maken. Ook omdat het van buitenaf, bijvoorbeeld door de klant, verwacht wordt.

Analyseschema 3.

Vraag: Weet je dat Vodafone een duurzaam programma heeft?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Alleen bekend met de projecten waar zij zelf mee bezig is.	'Ik weet echt alleen de activiteiten waar ik dan zelf echt mee bezig ben met Sustainability Manager. En dat is dus meer dat we aan het kijken zijn van qua samenwerking met bijvoorbeeld natuur en milieu, en op welk event gaan we nou staan en welke content gebruiken we dan in het kader van creatie voor onze zakelijke markt.'
3	-	-
4	<i>Nee</i>	<i>'Nee dat wist ik niet'</i>
5	-	-
6	Ja	'Gedeeltelijk wel ja.'
7	-	-
8	-	-
9	<i>Nee</i>	<i>'Volgens mij wel ergens voorbij zien komen. Maar niks concreets nee.'</i>
10	Ja	'Ja'
11	-	-
12	Ja	'Daar ben ik me van bewust ja.'

Conclusie analyseschema 3: Deze vraag is niet gesteld aan respondenten waarvan al bekend was dat zij Planet Tomorrow kennen, bijvoorbeeld aan respondenten die meewerken aan het programma of



waarvan voor het interview al bekend was dat zij al bewust zijn van het bestaan van Planet Tomorrow.. Het grootste gedeelte van de respondenten is zich wel bewust van het Planet Tomorrow programma. De mate waarmee zij bekend zijn wordt later in het interview bevraagd

Analyseschema 4.

Vraag: Wat vind je van het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Goed	'Ik denk dat dat goed is, want dat is ook onderdeel van ons verhaal als bedrijf. En dat is ook een verhaal wat verteld mag worden. En zeker omdat wat we doen, best heel ambitieus is.'
2	Goed	'Nou ik vind het sowieso gewoon goed dat je het doet als bedrijf en dat je er bewust mee bezig bent, dat vind ik echt super. Ik denk dat het nog wel, waar je dan nu betrokken bent van hoe zou je dat nog positiever kunnen uitdragen dat meer medewerkers dat gaan weten?'
3	Goed	'Nou ik hoor wel vaker wat opmerkingen van we doen duurzame activiteiten omdat men dat van ons verwacht. En ik vind, nogmaals, dat bedrijven net zoals individuen rekening moeten houden met de wereld om zich heen. Dat geldt dus ook voor grote organisaties als Vodafone. Dus ja ik vind dat goede initiatieven.'
4	<i>Goed, zelfs nodig</i>	<i>'Ja ik vind het wel goed, misschien zelfs nodig. zoals ik al zei Vodafone is een groot bedrijf dus alles gebeurt grootschalig en dan kan een kleine duurzame aanpassing zoveel goeds opleveren voor het milieu'</i>
5	Duidelijk en goed	Nou ik vind het heel duidelijk, het is echt gefocussed op milieu. Maar ik vind dat het een goed communicatieframework is, de naam is goed, het is herkenbaar, je kunt heel veel communicatie eronder scharen. Het is heel goed maar het heeft veel tijd nodig om het te laten landen.



6	Belangrijk	Ik vind het belangrijk. Voor mij laat het zien dat het niet alleen maar gaat om geld verdienen, maar dat we ook onze verantwoordelijkheid nemen om te zorgen dat we een positieve impact hebben op de wereld.
7	-	-
8	-	-
9	<i>Goed</i>	<i>'Maar ik vind het wel goed dat Vodafone duurzaam onderneemt, zoals ik al zei kunnen zij als voorbeeldfunctie fungeren.'</i>
10	Goed, twijfelt aan oprechtheid	Nou ik moet zeggen dat het idee van, wij gaan voor een duurzame wereld en we denken na niet alleen met ons eigen bedrijf maar ook met andere bedrijven over hoe we ons netwerk in kunnen zetten op een duurzame manier, dat vind ik súper vet. Maar wat nou precies Planet Tomorrow is, en of dat nou echt vanuit een hele, hoe zeg je dat, oprechte, intrinsieke intentie komt van 'Wij als Vodafone, we don't care hoeveel het kost, kosten nog moeite mogen worden bespaard want we vinden het super belangrijk' of dat het is 'We moeten toch een beetje zo te boek staan omdat we een connection of een, i don't know, ander bedrijf met ons samen wil werken'. Daar weet ik nog niet echt het fijne van.
11	<i>Heel erg goed</i>	<i>'De insteek vind ik fantastisch. Als het wat beter gecommuniceerd gaat worden naar Retail, dus naar de winkels, wat de bedoeling erachter is en wat de middelen zijn die wij tot onze beschikking hebben om hieraan bij te dragen, ook een stukje bewustwording. Dan denk ik dat het ook echt land. Maar op dit moment denk ik dat het sowieso nog niet genoeg gecommuniceerd wordt. Ik heb zelfs verhalen gehoord, die kan jij misschien bevestigen, dat dit hele project niet meer loopt.'</i>
12	-	-



Conclusie analyseschema 4: Het merendeel van de respondenten vindt het erg goed dat Vodafone duurzaam onderneemt. Ook wordt het vaak als belangrijk gezien. Een enkele respondent twijfelt wel aan de oprechtheid hiervan.

Analyseschema 5.

Vraag: Hoe ben je op de hoogte gebracht van het Planet Tomorrow programma?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Sustainability Manager, interne communicatie.	'Omdat ik Sustainability Manager daar over spreek. Maar ook omdat ik het in interne communicatie voorbij zie komen, omdat ik daarbij help maar ook omdat ik het als eindgebruiker zie.'
2	Sustainability Manager, all-hands	'Nou dat is eigenlijk grotendeels omdat ik met Sustainability Manager samen werk. En waarschijnlijk zal je het ook wel op de hub enzo kunnen vinden, maar daarin ben ik dan weer niet zo actief. Nee, dan is het echt bijvoorbeeld met Sustainability Manager of met een EBU all-hands meeting waar Sustainability Manager staat te presenteren. Voor mij is Sustainability Manager dus echt het boegbeeld van Planet Tomorrow.'
3	Interne communicatie, intranet, Sustainability Manager	'Voornamelijk via interne communicatie, intranet. Ik spreek ook nog wel eens met Sustainability Manager over activiteiten die lopen, maar als ik een andere functie had gehad dan denk ik dat ik vooral via intranet op de hoogte gebracht wordt.'
4	-	-
5	-	-
6	All-hands, Sustainability Manager.	'Veel dingen krijg je mee vanuit de all-hands over ons netwerk, geen plastic tasjes meer etc. Maar ook vanuit mijn functie heb ik een gedeelte meegekregen vanuit Sustainability Manager over hoe we het 'CSR' verhaal kunnen vertellen vanuit een werken bij perspectief. Maar voor mijn gevoel weet ik pas



		het topje van de ijsberg. Net genoeg om een beeld te hebben zegmaar, te weinig om te zeggen ik weet veel van wat wij doen. Maar dat is dan weer niet omdat Sustainability Manager bijvoorbeeld het niet wil vertellen, maar ook omdat het lastig is om alle informatie te vinden op een manier die het eenvoudig maakt om het volledige plaatje te krijgen.'
7	-	-
8	-	-
9	-	-
10	Presentatie all-hands	'Nou Sustainability Manager gaf een presentatie op de all-hands, een paar maanden geleden, en toen liet hij dat filmpje zien.'
11	-	-
12	Koffieautomaten en schermen	'Ik zie wel eens iets voorbij komen op de koffieautomaat en schermen. Het is niet dat ik precies weet wat het allemaal inhoud, maar weet wel dat er initiatieven zijn die hiermee te maken hebben.'

Conclusie analyseschema 5: Sustainability Manager is één van de meest genoemde bronnen van het op de hoogte brengen over Planet Tomorrow. De interne communicatie (e-mails, intranet/hub, posters en schermen) wordt samen met de all-hands als andere grote bronnen genoemd. Opvallend is hier dat niet één van de winkelmedewerkers op de hoogte is gebracht van het Planet Tomorrow programma.

Analyseschema 6.

Vraag: Welke projecten zijn erg goed door Vodafone gecommuniceerd waardoor medewerkers echt betrokken raakten en waarom?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Oma online, Menselijke relevantie	'Oma online! Oma online is een actie vanuit de Powerfull connections, wat een heel mooi marketing initiatief is wat wil laten zien wat onze producten en diensten betekenen voor mensen in hun dagelijks leven. Ik geef dit voorbeeld



		bewust want er zit raakvlak met wat jullie willen doen. Wat ze daar nu aan het doen zijn is verhalen maken met bestaande klanten. Hoe Vodafone hun echt helpt, dit zie je op instagram langskomen en op de schermen bijvoorbeeld. Oma online heeft zich gericht op de oudere Vodafone klant die wat meer bewustwording, we hebben ook oudere klanten en die hebben ook behoeften. Wat ze toen gedaan hebben is een externe campagne die intern is doorvertaald dat medewerkers kun eigen oma's mee konden nemen naar de kantine en dan waren er workshops. Maar goed, omdat het raakt heel erg gewoon aan menselijke relevantie. We hebben allemaal een oma als het goed is. En hoe leuk is het om een je keer in mijn huis of naar mijn kantoor mee te nemen. Ja, dat zit gewoon slim in elkaar.'
2	Jaarverslag: makkelijk en snel All-hands, zeepkistsessies	Wat ik zelf altijd een mooi voorbeeld vind is bijvoorbeeld hoe Floor het jaarverslag nu maakt. Ik vind dat altijd heel leuk met die infographics, hoe ze dat online doet. Het is gewoon heel speels, en je kunt heel makkelijk en snel lezen van 'oh ja, wat zijn nou de punten in het jaarverslag'. Dat valt me echt op, zelfs mensen van buitenaf die zeggen van 'wie maakt dat bij jullie? Kunnen we daar eens over praten'. Het valt ook wel echt op dat het op een andere manier is dan zo'n standaard jaarverslag. Dat vind ik wel leuk. En ik vind sowieso onze medewerkersbetrokkenheid in het kader van de all-hands meetings die we hebben . De zeepkistsessies ga ik niet altijd naar toe maar dat is ook een goed voorbeeld, maar mijn agenda laat dat niet altijd toe.
3	Competitie (carbon footprint challenge)	'Nou wat ik echt ontzettend goed vond was een jaar of anderhalf/twee geleden, toen was er een soort van competitie uitgezet waar medewerkers groepjes konden vormen binnen



		teams en die groepjes konden aan de hand van opdrachten konden zij punten winnen. En dat uitte zich dan in het uitvoeren van een aantal duurzame activiteiten. Dus toen kregen ze een quiz, weet niet precies hoe die in elkaar stak maar we moesten vragen invullen waardoor je ook ging nadenken over de impact van de dingen die ik doe. Eet ik bijvoorbeeld veel zuivel? Of heb ik thuis de lichten branden als ik niet thuis ben? Of hoeveel kilometer reis ik eigenlijk met een trein en wat zou het dan opleveren als ik dat met de auto zou doen. Door die quiz werd je heel erg tot nadenken aangezet over je eigen impact op het milieu. En dat had geloof ik niet zozeer betrekking op Vodafone, maar puur op jezelf. ‘
4	<i>Sales Challenge competitie</i>	<i>‘De Sales Challenge daar voel ik me altijd wel heel betrokken bij. Ken je dat? Iets van 4/5 maanden, zit je in poules met verschillende winkels en op basis van verschillende factoren, verkoop gerelateerd natuurlijk alles, is er een nummer 1 en die wint met zijn team een reisje naar een bepaalde stad bijvoorbeeld. Dit is wat mij als eerst te binnen schiet omdat ik hier natuurlijk veel te maken heb, aangezien mijn functie voornamelijk verkopen is</i> <i>Het reisje winnen is een leuke bijkomstigheid (voor mij dan) ik hecht er verder niet zo heel veel waarde aan. Wat ervoor zorgt dat ik mij betrokken voel is omdat dit binnen het team heel erg speelt. Wellicht inderdaad het competitieve, er wordt bij wijze van spreken de hele dag over gesproken omdat je hele mindset bij de competitie ligt’</i>
5	Easy Update Zelf input	‘Ik vond het easy... [twijfelt] Route 66? Ik weet de naam dus niet. Was een programma en dan kon je allemaal voorstellen doen ter verbetering van de klantenservice. Er waren ook nieuwsbrieven van.’



		‘Ja de easy update had je en dan kon je voorstellen indienen als je dus dacht, meende dat je de klantbeleving kon verbeteren. En dan werden de beste uitgekozen en ook uitgevoerd.’
6	Foundation, vrijwilligersdagen, disaster netwerkteam, Planet Tomorrow actie, sport evenementen	‘De foundation projecten, de vrijwilligersdagen, het 'disaster' netwerk team dan heb je de jaarlijkse planet tomorrow actie met teams, en dan heb je ook nog de sport evenementen met de marathons. Dat is het wel zo'n beetje wat ik weet. Dus vooral de dingen waar veel aandacht aan wordt gegeven met emails, posters, enzo.’
7	Planet Tomorrow, project over energieverbruik Samenwerking teams	‘Voor mij, als ik aan Planet Tomorrow denk, denk ik vooral aan het energieverbruik. We zijn met een groot project bezig, waarin we veel van die zendinstallaties hebben vervangen. En, nogmaals een belangrijke drijfveer, dat we met de energie omlaag gaan. Dat we de oude apparatuur die daar stond dat we die vervangen door nieuwe apparatuur. En daar hebben wij ook vastgehouden aan een bepaald concept en misschien wordt het dan te technisch, maar je kan van een oude situatie naar een nieuwe situatie gaan, door verschillende manieren. Wij hebben voor de energie efficiënte manier gekozen. Maar wel met, voor ons het meeste werk. Dus het was in die zin niet zo interessant. We hadden voor een goedkopere oplossing kunnen gaan, maar we hebben bewust gekozen voor een oplossing die heel arbeidsintensief is. De veranderingen op die site locatie waren gigantisch, en dat concept hebben wij wel constant vast gehouden. Echt van dit is wat wij willen doen, en dit zijn onze drijfveren. Dat hebben wij bijna tweeënhalfjaar vastgehouden.’
8	Easy 66 Rob Shuter 's strategie	‘Bijvoorbeeld de Easy 66. Er is heel veel tijd aan besteed om dat te communiceren. Dat kent iedereen ook. Als je iets ziet in de organisatie



	Consistente manier, in alle communicatie komt het terug	wat niet goed loopt, of wat te fixen is, en daar mag een x bedrag kosten, dan kan je dat doorgeven. Dat is intern heel goed en consistent gecommuniceerd. Wat ook goed gecommuniceerd is, is toen Rob Shuter hier binnen kwam heeft hij een nieuwe strategie neergezet binnen het bedrijf, en dat is hij ook natuurlijk gaan uitdragen intern, dat is hij ook gaan communiceren. Dat heeft hij echt op een hele consistente manier gedaan, dus in alle communicatie grijpt hij weer terug op de strategie, op de pilaren. En dat doet hij nu al sinds hij, hij is nu al vier jaar binnen, dus vier jaar.'
9	<i>Trainingen, bijeenkomsten</i> <i>Discussie, motivatie</i> <i>Sales Challenge</i>	<i>'Door middel van gezamenlijk trainingen of bijeenkomsten. Hierdoor worden discussie over nieuwe punten goed levend gehouden, krijg je nieuwe informatie enzo. En soms ontvangen we ook testen of uitdagingen waarin prijzen te winnen zijn. Dit zorgt toch voor extra motivatie om betrokken te blijven bij alle gang van zaken binnen Vodafone.'</i> <i>'Nou de sales challenge. Hierbij wordt er van de medewerkers verlangd extra focus op bepaalde onderdelen te leggen. Hiermee kunnen we als team punten scoren waarmee weer een reis of leuke producten gewonnen kunnen worden. Ook kan ik me nog een project herinneren waarmee consumenten werden gealarmeerd door middel van gadgets. Ze kregen bij de aankoop een paar belletjes mee die je om je mobiel kon doen. Zoals sommige huisdieren ook hebben haha. Als iemand je dan probeerde te zakkenrollen, zou je de belletjes horen rinkelen.'</i>
10	Oma Online Gay pride	oma online, de gaypride vind ik een heel goed voorbeeld waar we echt met zijn alle op die boot staan. Dan heb je, vind ik moeilijk want ik zit in de marcoms afdeling, en vanuit daar



		krijgen we ook vaak tickets voor vanalles, maar ik weet niet of het in het hele bedrijf is. Ik vind het tof dat we voor van alles worden uitgenodigd, dat we een Fashionweek sponseren en we daar ook heen kunnen.
11	<i>Trainingen en Powerselling pilot</i> <i>Menselijk contact</i>	<i>'Dat zijn dan toch wel echt de verkoopgerichte initiatieven. De trainingen, de powerselling pilot.'</i> <i>'Nou omdat er echt mensen voor de winkels in kwamen. Het is gewoon echt veldwerk geweest. Er zijn mensen langs geweest, en gepraat en ook op clustermeetings heel vaak langs geweest om uit te leggen wat houdt dit initiatief in, waar willen we naar toe. Dat werd ook echt gemonitord door middel van trainingen. Voor zo ver ik weet, correct me if i'm wrong, staat er op dit moment geen training over Planet Tomorrow gepland.'</i>
12	Thuiswerken Pilot gedraaid, teamoverleggen, infosessies, informatie per mail, updates per mail en schermen	'Ja het thuiswerken is top gecommuniceerd, is dat een goed voorbeeld?' 'Nou allereerst hebben we een pilot gedraaid met twee agents, deze resultaten zijn gedeeld met de medewerkers tijdens teamoverleggen, vervolgens hebben we infosessies gehad waarin het thuiswerken is uitgelegd, en ook informatie per mail, updates per mail, en ook via de schermen.'

Conclusie analyseschema 6: De antwoorden bij deze vraag zijn erg divers, dit komt door de verschillende functies en werkplekken van de respondenten (hoofdkantoor, winkels, callcenters) maar hebben veelal een overeenkomstige reden, namelijk: menselijk contact en het inzetten van meerdere communicatiemiddelen. Wat vooral gewaardeerd wordt onder de meerderheid van de respondenten is face-to-face contact zoals bijvoorbeeld bij infosessies, teamoverleg of voor de winkelmedewerkers



trainingen. De respondenten vinden dit belangrijk omdat zij dan zelf input kunnen geven en zich er op die manier betrokken bij voelen.

Analyseschema 7.

Vraag: Voel je je betrokken bij de duurzame projecten van Vodafone?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Voldoende	'Als medewerker voldoende.'
2	Ja	'Ja maar dan echt gewoon in het kader van wat ik dan samen met Sustainability Manager doe, niet van de dingen als de dopper of windenergie daar heb ik echt geen weet van. Ik voel me betrokken van wat ik dan samen met Sustainability Manager en glasnost kijk van hoe kan je nou duurzaamheid meenemen in de zakelijke markt?'
3	Ja	'Ja ik zelf natuurlijk wel omdat ik de externe communicatie doe.'
4	-	-
5	Ja	'Nou omdat ik die rol heb gehad en veel met Sustainability Manager samen heb gewerkt voel je een betrokkenheid daarbij, en Planet Tomorrow zie ik veel terug komen. Ik ben er meer vanuit, ik denk dat je het meeste betrokken voelt als je in je werk betrokken erbij bent. In het verleden ben ik meer betrokken geweest vanuit mijn rol, en ook gekeken van hoe kan je in de kantoren duurzamer werken en hoe kun je dit communiceren. Nu sta ik daar meer op afstand van en merk je dat je daar ook minder zicht op hebt en je betrokkenheid minder is.'
6	Nee	'Niet heel echt, maar dat is voor mij dat ik er dus niet heel betrokken bij ben dus heb ik ook minder emotionele betrokkenheid. Maar dat



		heeft voor mij dus ook te maken met het 'onzichtbare' gedeelte want wat ik niet weet, dat ken ik niet uit of wat het gezegde ook is.'
7	Ja	'Nou, in die zin emotioneel dat ik het wel mooi vind dat wij dat doen als Vodafone. Ik denk dat nogmaals, enerzijds omdat het ook gewoon verwacht wordt vanuit de omgeving, maar je kunt daar best innovatief mee bezig zijn als bedrijf. Dus ik vind dat wel mooi, dat wij dat doen.'
8	Ja	'Ik ben verantwoordelijk voor Planet Tomorrow.'
9	Nee	<i>Nee eigenlijk niet. Alleen al het feit dat ik er niet zo van op de hoogte ben terwijl ik elke werkdag bij Vodafone het dagelijks bericht goed doorneem. Ook mijn collega's weten hier weinig van. Vodafone zou daar best meer actie in mogen ondernemen.</i>
10	-	-
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 7: De respondenten die zich betrokken voelen bij Planet Tomorrow hebben vaak al een actieve houding naar duurzaam ondernemen of werken al met het Planet Tomorrow programma. Respondenten die negatief antwoorden hebben vaak in hun werkzaamheden ook niets te maken met duurzaam ondernemen maar kaarten ook aan dat het gebrek aan betrokkenheid komt omdat zij niet goed genoeg geïnformeerd zijn hierover. Aan respondenten waarvan duidelijk was dat zij niet op de hoogte waren is niet gevraagd of zij zich betrokken voelen, aangezien zij het niet kennen is het logisch aan te nemen dat zij zich niet betrokken voelen.

Analyseschema 8.

Vraag: Waarin zie je dat of merk je dat?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	-	-
3	-	-



4	-	-
5	Zelf mee bezig in haar werkzaamheden, en ziet dingen langskomen waar ze een mening over vormt	'Voor het duurzame en natuurlijk het zelf doen. Ik zie Vermaat dingen doen zoals voor de voedselbank dingen inzamelen maar ook het afval scheiden. Dat werd geloof ik wel aan Planet Tomorrow gekoppeld.' 'Dan zit je wel met extra interesse en je doet het natuurlijk gewoon omdat het belangrijk is maar ook omdat je denkt van 'hey leuk, grote verandering'.'
6	-	-
7	-	-
8	Voorzitter Planet Tomorrow stuurgroep en eindverantwoordelijke	'Ik ben voorzitter van de stuurgroep, van de Planet Tomorrow stuurgroep. Uiteindelijk eindverantwoordelijk ook. Sustainability Manager doet het day-to-day management van het hele programma. Daar sluit ik eens in de zoveel tijd bij aan en hij stemt ook dingen met mij af. En uiteindelijk moet ik ervoor zorgen dat alle doelen zoveel mogelijk behaald worden, en de doelen die ieder jaar opnieuw gesteld worden dat die haalbaar zijn en afgestemd worden met de rest van de directie ook.'
9	<i>Door gebrekkige kennis niet betrokken</i>	<i>'Ja, in de gebrekkige kennis bij medewerkers van Vodafone winkels. Ik denk dat wanneer er meer bekend zou zijn onder de werknemers dat we er dan ook meer betrokken bij zouden voelen. Dan zouden mijn collega's</i>



		<i>ook zoiets hebben van 'laten we er wat mee doen'.'</i>
10	-	-
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 8: Deze vraag is alleen gesteld aan respondenten waarbij de uiting van betrokkenheid nog niet geheel duidelijk was. Respondenten die in hun werk te maken hebben met Planet Tomorrow merken hier dan ook hun betrokkenheid in.

Analyseschema 9.

Vraag: Ben je trots op Vodafone's Planet Tomorrow?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	-	-
3	Ja	'Ja dat ben ik zeker! Ik denk dat iedere telecomprovider de basis aan milieubewustzijn wel doet ja, maar ik denk dat Vodafone dat stapje extra doet ja.'
4	-	-
5	-	-
6	Nee Waardeert het en vind het fijn	'Trots is voor mij misschien een groot woord, ik zou eerder zeggen dat ik het waardeer en fijn vind dat we dus al klimaat neutraal zijn, als we nu netto iets terug gaan geven dan zou ik wel trots zijn omdat je dan zowel product technische van grote waarde bent maar dan ook iets positiefs toevoegt als een 'bijproduct' hoe wij als geheel ermee bezig zijn. Maar dan kun je weer discussiëren ben je trots op het planet tomorrow principe en wat het ons allemaal wint, of omdat we dan niet alleen denken aan zoveel mogelijk geld verdienen en goede producten



		aanbieden. ‘
7	Ja	‘Ja, trots wel.’
8	-	-
9	<i>Nee</i> <i>Niet trots, staat er wel achter</i>	<i>Ja trots is een groot woord. Ik sta er zeker wel achter maar zou het ook niet missen als Vodafone er niet mee bezig was. De meeste focus ligt toch op elke maand een zo goed mogelijke bonus neer te zetten. Wel zou het helpen om dit meer te promoten want het is een onderwerp waar iedereen rekening mee moet houden. Als grote bedrijven als Vodafone dit doen, zullen er meer mensen volgen. Maar we worden te weinig betrokken, binnen Retail, ik bedoel de winkels, merken we er weinig van.</i>
10	-	-
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 9: Deze vraag is slechts aan een aantal respondenten gesteld, aangezien deze vraag niet voor alle respondenten relevant was (omdat zij Planet Tomorrow bijvoorbeeld niet kenden) of niet in de strekking van het interview paste. Weinig respondenten zijn echt trots op Vodafone's Planet Tomorrow, zij staan er wel achter maar trots is te groot uitgedrukt. De respondenten die wel trots zijn op Planet Tomorrow zijn respondenten die er nauw bij betrokken zijn.

Analyseschema 10.

Vraag: Wat vind je van de manier waarop Vodafone haar werknemers betreft bij haar duurzaam ondernemen?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Kan meer zijn, nog niet echt genoeg	‘Ik denk dat het wel meer kan zijn, voor mijn gevoel is het nog niet echt genoeg nog. Het mag van mij nog wel iets meer. Voor mijn gevoel komt het misschien doordat je er niet



		bewust op let, want laatst was wel een poster over CO2 uitstoot, die heb ik dan wel gezien. Maar het is nog niet heel opvallend ofzo, Laat ik het zo zeggen.'
3	-	-
4	-	-
5	Heel goed Zou meer van bovenaf moeten komen, vanuit de strategie van Vodafone Mist updates over vooruitgang en doelstellingen	'Ik weet, ik heb voorkennis, ik weet hoe de Sustainability Manager dat doet, hij probeert het heel erg in de business neer te leggen. Hij heeft echt gezorgd dat andere mensen zich eigen voelen ervan. En dat vind ik heel erg goed. Ik mis nu echt wat de doelstellingen nu concreet zijn. Met name als het gaat om de grote impact als ISO certificering, of ons netwerk groen laten werken. Handset recycling wordt een groot thema, ik zie minder wat de voortgang daarvan is en wat de doelstelling daarvan is. Maar ik weet wel dat hij bezig is met dat in de business neer te leggen. Dat kost gewoon veel energie en lobbywerk om dat elke keer weer te doen omdat je iedere keer met nieuwe stakeholders te maken hebt. In die zin zou ik graag zien dat het bedrijf het toch meer in de strategie zelf heeft zitten en het echt duurzaam wil doen in plaats van dat het toch bij een CSR team of manager ligt om te enthousiasmeren.'
6	Zou nog meer kunnen	'Dat zou nog meer kunnen. Nu blijft het best beperkt tot de kleinere activiteiten zoals de planet tomorrow challenge waar je aan mee kunt doen. Maar je krijgt niet echt de kans zoals de foundation om proactief mee te kunnen doen. Daar zouden we nog best veel kunnen winnen.'
7	Te weinig	'Nou ik denk specifiek voor dat onderwerp dat het nog te weinig is. Ik denk dat dat nog wel wat meer kan. Ik zeg het ook wel eens tegen mijn mensen, volgens mij kun je nooit genoeg communiceren. Ik heb nog bijna nooit gehoord,



		of nouja mensen zeggen wel eens 'ik vind het nu genoeg geweest', maar het is meestal andersom, meestal is het 'dat wist ik niet' of juist te weinig informatie. '
8	Nog niet genoeg	'Ik denk dat het nog in de kinderschoenen staat want we doen wat we doen, maar we doen niet súper veel. We proberen wel een paar keer per jaar, vorig jaar hadden we de footprint challenge, we hebben ook een zonnepanelen actie gedaan. En we proberen via de nieuwsbrieven op kantoor te informeren. Wat ik zelf heel leuk vond is het filmpje wat de Sustainability Manager heeft laten maken, daar was je natuurlijk ook bij. En ik denk dat dat ook, ik merkte van de reacties van de mensen van 'jeetje, we doen eigenlijk heel veel en dat wisten we allemaal niet'. We communiceren, maar nog niet voldoende. Dat kan echt nog beter.'
9	-	-
10	Geen idee, ik zie het niet	'Nou bij het duurzaam ondernemen, daar heb ik geen idee van, of ik zie het niet ofzo. Maar dat is me nog nooit opgevallen.'
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 10: de gemeenschappelijke toon in de antwoorden van de respondenten is dat medewerkers van Vodafone nog te weinig betreft bij het duurzaam ondernemen. Dit hangt nauw samen met het feit dat medewerkers er te weinig van zien en meekrijgen.

Analyseschema 11.

Vraag: Wat is volgens jou de beste manier om medewerkers te betrekken bij het duurzaam ondernemen van Vodafone?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Bestaand platform claimen en	'Ja af en toe een bestaand platform claimen en



	vertellen	even iets vertellen.'
2	Stellingen, vragen stellen aan medewerkers Competitie 'Wistjedatjes' E-mail	'Nou ik vind wel het idee, nou het idee van glasnost heb ik al gezegd, maar ik dacht dat je elke week bijvoorbeeld een stelling hebt of dat je vragen gaat stellen aan medewerkers. Van 'wat denk je wat de CO2 uitstoot gereduceerd is' ofzo? Dat je dan verschillende opties kan hebben, en dat je dan ook een beetje een competitie van maakt ofzo. Dat je bijvoorbeeld iets leuks kan winnen. Iets speels maar dat je wel een soort 'wistjedatjes' hebt, met een soort competitie maar op een leuke manier. Dat zou ik bijvoorbeeld ook weer extern kunnen gebruiken, met onze ready business shows zou ik het super leuk vinden om dan bijvoorbeeld elke week daar iets over te melden. Dat vond ik wel een goede manier, zij gebruikten dan bijvoorbeeld whatsapp. Daar was ik zelf niet zo van, maar dat moet je dan met de interne communicatie doen ik weet niet of whatsapp de manier is. Ik ben dan denk ik wat meer van de e-mail maar dat is wel persoonlijk.'
3	Praktisch Site visits Betrekken bij besluitvorming Medewerkers dingen vragen Incentive programma Input vragen	'Wat nu veel gebeurt is veel interne communicatie, dan lees je veel. Ik ben meer van de praktische voorbeelden denk ik. Een aantal jaar geleden hebben we een keer een zendmast gebouwd met een windturbine erop. Dat was toen echt heel cool. En dat was gewoon een duurzame zendmast, en wat ik wel cool zou vinden als Vodafone medewerker zijnde, wat ook de betrokkenheid ten goede zou komen, is dat je bijvoorbeeld naar zo'n zendmast toe kunt en kunt gaan kijken. Of dat je medewerkers echt betreft bij besluitvorming, bijvoorbeeld, we hebben ook de problematiek van horizonvervuiling met betrekking tot zendmasten. En ik weet dat we in het verdere bijvoorbeeld een zendmast hebben gebouwd in de vorm van een boom, die was vermomd als boom en stond ook tussen andere bomen in. Je



		kunt dus aan de medewerkers vragen van 'denk eens mee met ons'. Dat je vraagt van hoe zou je bijvoorbeeld een antenne ontwerpen die wegvalt in de omgeving. En zo denk ik dat je medewerkers meer betreft bij duurzame activiteiten. Misschien een incentive programma – stel er iets tegenover, dat werkt altijd goed. Dat hoeven volgens mij geen dure iPhones te zijn die je weggeeft. Maar als je bij wijze van spreken de 'Richard Mes Antenne' zou noemen, hoe cool is het dan om op de A2 te rijden en te zeggen van 'dat is mijn zendmast, die heb ik ontworpen'. En die kwestie vond ik ook echt een stap in de juiste richting. De eerst volgende stap is dan denk ik echt je medewerkers betrekken bij een besluitvorming, of in ieder geval input vragen en er ook iets mee doen.'
4	<i>Dagelijks bericht</i> <i>Incentives</i> <i>E-learnings</i>	<i>'Ik denk dat Vodafone genoeg goeie leuke vormen communicatie heeft. Het belangrijkste is denk ik bepalen in hoeverre Vodafone hiermee aan de slag wilt gaan. Denk aan een klein berichtje op het Dagelijks Bericht een keer in de zoveel tijd om even aan te scherpen dat Vodafone hier nog steeds mee bezig is. Wellicht een leuke incentive, denk aan wie zoveel mogelijk duurzame toestellen met een lage of hoge eco score, weet even niet precies hoe dat werkt, verkoopt die verdient iets kleins. Dit kan ook gecommuniceerd worden via het DB zoals vele andere incentives. Wellicht middels de e-learnings waar ik het over heb gehad om gedetailleerd en toch speels de informatie over te brengen.'</i>
5	-	-
6	Meer handvaten geven om betrokken te raken of mee te doen	'Ik denk ze meer 'handvaten' geven om er bij betrokken te raken of ook projecten te doen zoals de foundation, bijvoorbeeld iedereen een boompje laten kopen en laten planten,



	Duidelijk maken hoe zij een onderdeel zijn van Planet Tomorrow Targets Infosessies	zonnepanelen adopteren bijvoorbeeld. Ik denk het ook mensen duidelijk maken hoe zij een onderdeel zijn van Planet Tomorrow, en anders vast PD target voor iedereen, je moet minimaal 1 zonnepaneel kopen dit jaar. Misschien infosessies met bijvoorbeeld producten van producten die mensen kunnen helpen, dat kan bijvoorbeeld ook helpen.'
7	Top down Targets	'Maar ik denk zelf dat, dat moet je dan slim doen, maar een soort top down, dus echt vanuit management een meer gedragen iets wordt. Wat dan ook vertaald wordt in concrete targets voor mensen.'
8	Informereren Challenges Site-visits	'Ja ik denk dat er meerdere manieren, het is natuurlijk informeren, maar het is ook zorgen dat ze zelf echt betrokken raken door challenges te doen, of ze mee te nemen in bepaalde ontwikkelingen of, wat mij betreft doen we site-visits voor medewerkers waarin we laten zien wat we allemaal doen op duurzaamheidsgebied. En medewerkers vinden het echt belangrijk, het is natuurlijk een onderwerp wat ook steeds gewoner aan het worden is en wat veel meer mensen steeds belangrijk vinden.'
9	<i>Intranet</i> <i>Dagelijks Bericht</i> <i>Informereren via managers</i> <i>Gadgets</i>	<i>'Ja Via ons intranet, dagelijks bericht, en meer informeren via managers die ons weer kunnen updaten. Wat ook goed werkt zijn doelgerichte gadgets zoals met die belletjes.'</i>
10	Concrete messaging Geen twijfel over oprechtheid Menselijke persoonlijke sfeer Zeepkistsessie	'Ja het moet gewoon een concrete messaging zijn. En daarom, zodra er twijfel ontstaat over medewerkers over of het wel oprecht genoeg is. Dan moet je iets aan je communicatie doen. Dan ben je niet duidelijk geweest of versplinterd geweest. Door die video, doordat hij thuis opstaat en het een menselijke, persoonlijke sfeer krijgt denk je dit is echt oprecht, dit is niet



		bedoeld als opschep-video, van nou moet je ons eens kijken we hebben wat kpi's geknald. En dan op het einde eindigt ie met alle kpi's van het jaar die behaald zijn, dan gaat voor mij de energie eruit. Dus ik denk dat er wat dat betreft iets beter aan de communicatie gewerkt kan worden, en dan niet hele lappen tekst of video's van 5 minuten. Maar gewoon bijvoorbeeld bij elke zeepkist, hoef ik niet 10 minuten te lullen maar wil ik eindigen met trouwens, dit is onze Planet Tomorrow highlight van afgelopen maand. Dat er elke keer een klein stukje boodschap van de grotere boodschap wordt verteld, in plaats van op tien manieren je doelgroep, wat toch in dit geval de Vodafone medewerker is, die echt blind is voor toiletposters en andere interne communicatie. Als je die wil binden moet het iets meer in your face en je kunt er niet onderuit, doen.'
11	<i>Actieve benadering</i> <i>Dagelijks Bericht/mail</i>	<i>'Actieve benadering en in het veld. Niet alleen maar per mail, natuurlijk je bandbreedte is groter als je het per mail doet, dat begrijp ik. En op een Dagelijks Bericht. Alleen de effectiviteit is klein. '</i>
12	Face-to-face Tijd claimen in teamoverleg Mail, hub, posters	'Ik denk het meest effectief is face-to-face, wellicht tijd claimen in een teamoverleg, en verder gewoon door blijven gaan met mail, hub, posters enzo.'

Conclusie analyseschema 11: de grootste groep respondenten kaart aan praktische concrete informatie meer te communiceren. Medewerkers worden volgens veel respondenten goed betrokken door ze actief te benaderen en ze om input te vragen. Het communiceren van feiten wordt ook meerdere malen genoemd, dit omdat Vodafone altijd erg kort en krachtig communiceert. Ook hier noemen de respondenten - zowel van het hoofdkantoor als van de winkels en de callcenters - dat persoonlijke, menselijke communicatie goed zal werken om medewerkers te betrekken, bijvoorbeeld door face-to-face te informeren via informatiesessies als de zeepkistsessies of tijdens een teamoverleg.



Analyseschema 12.

Vraag: Wat voel je wanneer je aan Planet Tomorrow denkt en waarom?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Blijheid Ambitie voor een betere wereld van morgen	'Het gaat heel erg over werken aan een betere wereld van morgen en dat gevoel heb ik er ook bij. Het is een ambitie, we willen een betere wereld morgen hebben en daar word ik blij van.'
2	Mooi Business as usual Niet misbruiken voor PR, moet zuiver blijven	'Nou wat ik zei ik vind het mooi als je dat als bedrijf doet, voor mij is het wel zo dat het business as usual is. Ik vind het erbij horen dat je dat als bedrijf doet. Maar daarin niet misbruikt om allemaal PR te scoren. Het moet wel zuiver blijven.'
3	Blij Belangrijk rekening houden met de wereld	'Ik word er blij van, ik vind het heel belangrijk dat we rekening houden en dat je de wereld bewoonbaar houdt voor de volgende generaties. Iedereen kan wel gewoon doen wat ze willen bij wijze van spreken, maar ik denk hoe meer moeite je steekt om het milieu te ontlasten hoe beter dat is. We moeten hier met z'n alle leven en ademen.'
4	-	-
5	Goed het is heel belangrijk	'Ik vind het heel belangrijk, en goed dat het gebeurt. Een duidelijke paraplu is het.'
6	Fijn gevoel Bijdragen aan redden van de planeet	'Het geeft een fijn gevoel dat je iets positiefs kunt bijdragen aan het redden van onze planeet om de woorden van de Sustainability Manager te gebruiken.'
7	Mooi Wij-gevoel	'Ik vind het wel mooi dat wij dat doen als Vodafone.'
8	-	-
9	<i>Innovatie</i> <i>Impact op de samenleving</i>	<i>'Innovatie... Een feestelijke planeet. Lang zal ze leven! Als we bij alles wat we dagelijks doen denken aan de gevolgen voor de dag erna. Daarnaast aan een concept wat veel impact</i>



		<i>heeft op onze samenleving, en dat Vodafone achter staat, maar naar mijn zeggen te weinig actie in onderneemt. '</i>
10	-	-
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 12: de respondenten die deze vraag beantwoord hebben zijn betrokken bij Planet Tomorrow of kenden dit project. De respondenten die niet geantwoord hebben zijn veelal respondenten die Planet Tomorrow niet kenden of omdat de vraag niet in het interview paste. Alle respondenten aan wie deze vraag gesteld was hebben een positief gevoel bij Planet Tomorrow, zij worden er blij van dat Vodafone dit doet of vinden het een mooi initiatief. Wel wordt er genoemd dat dit gevoel alleen blijft wanneer het puur is en niet als PR doeleinden wordt gebruikt

Analyseschema 13.

Vraag: Wat is ervoor nodig dat je actief met PT bezig zou zijn?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Ik vind het wel prima zo	'Nou deze vraag gaat er vanuit dat ik dat zou willen, maar misschien ben ik wel tevreden met deze situatie. Maar in alle eerlijkheid is voor wat mijn behoefte betreft, vind ik het wel prima zo. Ik kan wel zeggen van als je dit gaat doen, dan... Maar ik zal daar niet echt betrokken door worden, want je gaat dan misschien heel veel tijd en energie steken in mij een klein beetje meer aan boord te krijgen. You can't win them all. Je kunt beter focussen op degene die al betrokken zijn nog meer aan boord te krijgen.'
2	Moet vanuit MT komen	'Ik denk dat je toch op een gegeven moment een keus maakt van wat je wel en niet doet, en dan maak ik ook wel een beetje de keus in het plan van wat ik in the end moet opleveren voor m'n manager. Dan zeg ik ook eerlijk, bij het MT staat duurzaamheid niet bij ons op de agenda. Ik doe het wel omdat ik er in geloof en omdat ik het goed vind maar het zou wel bijvoorbeeld



		ook fijner zijn als dat vanuit MT al een aandachtspuntje is. Dan is het ook makkelijker meenemen.'
3	-	-
4	<i>Goede communicatie</i>	<i>'Ik zou zo'n fun fact met alle plezier overbrengen naar de klant. Verder werk ik er echt te weinig om er proactief mee bezig te zijn zelf. Maar nogmaals, als dit intern goed wordt aangepakt en gecommuniceerd dan zou ik me er zeker meer mee bezig houden'</i>
5	-	-
6	Informatie nodig	Ligt eraan, ik doe al veel dingen zoals eerder besproken al thuis, stroom overal van af en zo. Dus ik weet zelf niet wat nog gedaan kan worden om het nog actiever te doen, daar zou ik eerst meer over geïnformeerd moeten worden.
7	-	-
8	-	-
9	<i>Betere communicatie</i> <i>Promotiemateriaal voor winkels</i> <i>Extra uitdagingen om Planet Tomorrow te stimuleren</i>	<i>'Ja met een betere communicatie van dit project. Denk aan POS materiaal, dus flyers, posters, stands en zo. Wel van gerecycled materiaal natuúrlijk en extra uitdagingen om PT te stimuleren. Ik heb van jou in dit uur meer over PT gehoord dat in mijn halve jaar in de Vodafone winkel. Zou niet zo moeten zijn.'</i>
10	-	-
11	<i>Meer informatie</i> <i>Clustermeetings</i>	<i>'Dan heb ik echt meer informatie nodig en denk ik ook aan een clustermeeting, wij hebben heel vaak als Vodafone iets uitrolt, campagnes of initiatieven, dan komt er iemand langs per cluster om in een assistentmanagers meeting of in een managers meeting het woord daar over te doen. Je merkt dan ook, dat is mond tot mond en je merkt dat het gelijk de volgende dag wordt meegenomen in de winkels en in een team meeting. Ik denk dat dat een heel effectief middel is.'</i>



12	-	-
----	---	---

Conclusie analyseschema 13: Deze vraag is enkel gesteld aan medewerkers die nog niet actief bezig zijn met Planet Tomorrow. Een aantal respondenten noemen dat zij pas actief bezig kunnen zijn met Planet Tomorrow wanneer zij meer informatie hierover krijgen, op dit moment zijn zij niet genoeg geïnformeerd om een actieve rol aan te kunnen nemen. De respondenten die dit het meest als antwoord hebben gegeven zijn winkelmedewerkers. Sommige respondenten kaarten aan de huidige situatie goed genoeg te vinden en hier geen verandering in hoeven aan te brengen, of hier geen tijd aan besteden omdat het niet bij hun dagelijkse werkzaamheden hoort.

Analyseschema 14.

Vraag: Wat zou er nodig zijn dat jij op een zeepkistsessie gaat vertellen over Planet Tomorrow?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Zou het niet doen Alleen wanneer het voor haar werk relevant is	'Nee dat zou ik dus niet doen! Ik zou het meer doen hoe je het kan gebruiken voor bijvoorbeeld in de zakelijke markt qua communicatie. Maarja ik zou het dus liever willen laten doen door iemand die dus helemaal weet hoe het werkt en wat we doen met Planet Tomorrow, iemand die zelf ook veel groener is. Dat zou ik gewoon fijner vinden. Dat is geloofwaardiger en ik denk dat dat dan veel meer aankomt. ' <i>Vanuit educational view:</i> 'Ja dat vind ik bijvoorbeeld ook leuk, maar dat is dan echt omdat ik er ook bij betrokken ben, ik moet er wel een ding mee hebben van, dat het me iets zegt en doet en dat ik er zelf ook aan werk. Dan vind ik het leuker om erover te vertellen, omdat je dan vanuit je eigen enthousiasme kunt vertellen. '
3	Betrokkenheid, uit jezelf vertellen	'Nou die betrokkenheid he, dat voorbeeld wat ik net noemde van je rijdt met je familie in een



		auto en je ziet een zendmast staan die jij ontworpen hebt, dan vertel je vanuit je eigen kracht zeg maar. Dan ben je een verhaal vanuit jezelf aan het vertellen. Ik denk dat dat alleen maar kan op het moment dat je betrokken bent. En als dat het niet is, dan heb je het gevoel van ik sta een verhaal namens Vodafone te promoten en dan komt het niet uit jezelf. Ik denk als je ergens echt zelf achter staat, dan krijg je volgens mij wel ieder verhaal wel over de Bühne.'
4	<i>Zou dit niet doen</i>	<i>Ikzelf zou niet direct op de zeepkistsessie gaan praten over Planet Tomorrow, dit zou ik meer zien voor de mensen die daar actief mee bezig zijn. Ikzelf zie het meer in hoe kan het ik het Planet Tomorrow kan verweven in ons employer brand.</i>
5	-	-
6	-	-
7	Zou dat wel willen	'Ik zou dat wel willen, ik ben er over twee weken weer.'
8	Wil het niet, is aan de Sustainability Manager	'Ja, daarom wilden we ook op de laatste all-hands dat het op de agenda stond. Omdat ik ook vind dat er te weinig over verteld wordt, en ik vind niet dat ik dan degene ben die dat moet doen maar Sustainability Manager is degene van dit programma. Daardoor is het goed dat Rob de eerste persoon was in dat filmpje, zodat iedereen ziet dat het ook echt iets is wat hij ook draagt.'
9	<i>Teamverband</i>	<i>'iets in teamverband. Denk aan een event waarin je als team meedoet aan een brainstorm wedstrijd. Uitdagingen zorgen altijd voor extra motivatie.'</i>
10	Zou het graag doen wanneer het een link heeft met haar werk	'Dat zou ik echt met liefde doen als dat ergens bij zit met iets wat ik doe, of als er uit dat verhaal wat hij vertelde uit dat filmpje zegmaar, een nieuw hoofdstuk toegevoegd kan worden van 'nou we zijn heel trots dat we een



		samenwerking met die en die zijn aangegaan' dat zou ik mega cool vinden. Maar ik zie het gewoon niet zo vaak.'
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 14: Respondenten die op een zeepkistsessie iets zouden willen vertellen over Planet Tomorrow willen dit veelal doen vanuit hun eigen interesse of raakvlakken met eigen werkzaamheden. Een aantal respondenten kaarten aan dit niet te willen doen, die vinden bijvoorbeeld dat dat een taak is voor de personen die hier actief mee bezig zijn.

Analyseschema 15.

Vraag: Op welke manier word je op de hoogte gehouden over wat Vodafone op het gebied van duurzaamheid doet?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Sustainability Manager, all-hands	'Sustainability Manager en ook de all-hands meeting, als hij dan daar staat bijvoorbeeld.'
3	-	-
4	-	-
5	Posters	'Ik zie het voornamelijk via de posters nu.'
6	Hub, nieuwsbrieven, filmpjes	'Veelal via Hub, nieuwsbrieven en filmpjes die we te zien krijgen ja, al zijn we nu dus ook bezig om het Planet Tomorrow en foundation verhaal vorm te geven voor onze werken bij website vanwaar uit ik veel meekrijg. maar ik denk dat het bijvoorbeeld niet bij mensen duidelijk is hoe niet CSR functies bijdragen aan onze Planet Tomorrow activiteiten. Ik wist dus niet tot een paar weken geleden dat Eelco vanuit Technology



		heel veel te zeggen heeft over het netwerk en het energieverbruik daarvan. Ik had altijd het idee dat wordt vanuit Sustainability Manager/CSR gepushed maar blijkt dus niet helemaal zo te zijn.'
7	Intranet, mail, Sustainability Manager	Veelal via intranet, of via de mail. Ik heb af en toe met de Sustainability Manager een gesprek.
8	-	-
9	-	-
10	-	-
11	<i>Mailtje</i>	<i>'Ik kan me herinneren dat er wel eens een mailtje wordt gestuurd. Naar je persoonlijke mail, maar ja kijk als we praten over bijvoorbeeld een manier om het te implementeren binnen een cluster, binnen een winkel, dan zou er echt veel meer moeten gaan gebeuren in de zin van dat er iemand langs komt, op een regio meeting. Dat is een efficiënte manier van zoiets implementeren binnen een regio. Kijk een mail, leuk en aardig, iemand leest het maar voor de rest blijft het daar ook bij.'</i>
12	Infomails Schermen Hub Teamoverleggen	'We krijgen natuurlijk regelmatig infomails, de schermen worden gebruikt waarop veel info staat, en onze hub dus het intranet, tevens ook in teamoverleggen.'

Conclusie analyseschema 15: De meeste werknemers worden op de hoogte gehouden over Planet Tomorrow via de interne communicatie, namelijk: mail/nieuwsbrieven, intranet/hub of de schermen/posters. Ook hier wordt Sustainability Manager weer als bron genoemd, bijvoorbeeld wanneer hij op een all-hands iets vertelt.



Analyseschema 16.

Vraag: Wat vind je van deze informatievoorziening?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Filmpje top	'Ik vind bijvoorbeeld het filmpje wat ze hebben gemaakt echt top, echt super leuk. Rob is volgens mij ook echt een persoon die er echt in gelooft en dat vind ik dan ook wel weer leuk. Dat het door de ogen van Rob ging. Dat is gewoon echt top.'
3	Hub en intranet achterhaald Als je niet actief zoekt, geen informatie	'Ja ik vind hub een beetje achterhaald, en intranet ook. Het is wel een nuttig platform, ik bedoel het is nuttig om dat goed te laten werken.' 'Wat ik zelf opmerk is vaak dat als je intranet niet actief zelf opzoekt, krijg je de informatie ook niet mee. Je moet echt tijd maken om intranet op te starten, vaak moet je ook nog inloggen want dat wordt niet automatisch gedaan, je moet zelf naar de informatie toegaan. De ene kant doe je dat natuurlijk wel maar je gaat wel kijken van wat is relevant voor mij. Hoe hoog is onze stip dit jaar, want er is een financiële update welke belangrijk is, misschien staat er nog iets van de ondernemingsraad over pensioenfondsen, je gaat dus heel selectief kijken van wat is voor mij belangrijk. Daar selecteer je op en dat ga je lezen. Ik weet niet zozeer hoe je dat meer zou kunnen personaliseren maar het zou mooi zijn als je dat wat meer kunt pushen op de een of andere manier?'
4	-	-
5	Sommige zaken heel concreet Sommige zaken zijn complex en moeten vertaald worden, wil eerlijke informatie hierover	'Ik vind sommige zaken heel concreet, wat Vermaat nu doet is super concreet. Maar ik weet ook dat Sustainability Manager dat de kleine dingetjes eigenlijk vindt. Als het gaat om de grote dingen, zoals het netwerk en hoe zit



		het met ISO, dat is best wel complex. Dat zul je misschien toch moeten vertalen, en ik zou ook echt wel de echte eerlijke informatie willen. Dat vind ik persoonlijk moeilijk met groene energie en windenergie. Je hoort zoveel, maar ook zoveel berichten toch een beetje over de greenwashing, van het wordt ingekocht en er worden certificaten tegen elkaar uitgewisseld. Maar hoe zit het nou precies in die keten en doen we het nou echt heel goed? Of doen we het vergelijkbaar met wat de andere doen?’
6	Vrij slecht, weinig	Vrij slecht, op de weinige berichten na weet ik niet waar ik er meer informatie over moet vinden. Ook op de over Vodafone pagina's is er weinig uitgebreide informatie te vinden.
7	Heel erg goed	‘De informatievoorziening is heel erg goed.’
8	Nog niet genoeg	‘Nou het is nog zeker niet genoeg.’
9	<i>Passief</i>	<i>‘Ja, op zich werkt het prima. Het is een redelijk passief systeem maar er wordt van de medewerker verwacht actief naar te kijken.’</i>
10	-	-
11	<i>Marginaal, minimaal</i>	<i>‘Dat is heel marginaal op dit moment. Echt minimaal.’</i>
12	Voldoende	‘Ik vind dat we hier veel info over krijgen, oftewel dat de informatievoorziening voldoende is.’

Conclusie analyseschema 16: Een enkele respondent vind de informatievoorziening over Planet Tomorrow goed of voldoende. Het grootste gedeelte van de respondenten kaart aan de huidige informatievoorziening veel te weinig of slecht te vinden.



Analyseschema 17.

Vraag: Welk cijfer zou je Vodafone geven betreffende de informatievoorziening over de duurzame projecten en waarom?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Hub 7, nieuwscentrum 6. Naast hub ook andere dingen doen zodat het elkaar versterkt. Mensen zien het online niet meer.	'7tje, 6je a 7tje. Hub een 7 en nieuwscentrum een 6. Dingen die op hub te communiceren zijn die worden door Sustainability Manager geplaatst, dat vind ik goede verhaaltjes, hij haakt in op goede zaken. Daar haalt Sustainability Manager alles uit wat er in zit, maar het kan nog meer door naast de hub ook andere dingen te doen zodat het elkaar versterkt. Nogmaals, alleen online gaan mensen op een gegeven moment niet meer zien. Nieuwscentrum denk ik nog wel meer, als daar heel veel goede verhalen gedeeld worden, al vraag ik me af hoeveel mensen daar kijken, maar dan zie ik dat ook als een onderdeel van wat daar te vinden is.'
2	-	-
3	5,5	Dan zou ik het een 5,5 geven.
4	-	-
5	-	-
6	5	'Een 5, wat er te vinden is extern en intern is vrij minimaal maar geeft geen diep inzicht, het blijft oppervlakkig naar mijn mening.'
7	9 Goede informatievoorziening, iets te weinig informatie	'Ik denk op zich wel een negen. De informatievoorziening is heel erg goed, ik denk niet dat het daar aan ligt. Ik denk dat het ligt aan de mate van communicatie of dat het te weinig informatie is?'
8	-	-
9	<i>Dagelijks Bericht een 7</i>	<i>'Een 7.'</i> <i>'Het is net iets te passief. Zo wordt er verwacht dat je zelf de site bezoekt en na een paar handeling te berichten te zien krijgt. Eenmaal</i>



		<i>gevonden, is de informatie overzichtelijk en compleet geordend.. Wat mooier zou zijn, is de actuele berichten automatisch op het bureaublad te melden. Een soort push-systeem zoals Whatsapp. Ook al heb je geen zin in berichten, je kan er moeilijk omheen. Over het duurzaam ondernemen horen we nu gewoon echt te weinig. ‘</i>
10	-	-
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 17: De huidige informatievoorziening wordt een enkele keer als onvoldoende beoordeeld en het door de meeste respondenten met een kleine voldoende. Uit deze cijfers blijkt dat er ruimte is voor verbetering wat betreft de huidige informatievoorziening.

Analyseschema 18.

Vraag: Vind je de hoeveelheid informatie die je tot je beschikking krijgt voldoende?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	Mag meer Respondent zou actiever kunnen zoeken	‘Nou je zou dus wel wat ik zei, wat meer maar dat ligt misschien aan mezelf dat ik wat actiever zou kunnen zoeken op de Hub van wat er allemaal is. Want er zal waarschijnlijk heel veel zijn, waar ik ook nog geen weet van heb. Dat ligt dus ook aan mezelf.’
3	-	-
4	<i>Meer informatie zou niet misstaan</i>	<i>‘Ik stond ik er zelf niet eens echt bij stil. Maar nu ik het er zo met jou over heb zou het zeker niet misstaan meer informatie te krijgen. Ik kan me ook wel voorstellen nogmaals, dat Vodafone hier punten mee kan scoren bij de consument. Het duurzaam leven is toch een beetje een</i>



		<i>hype en hier zou Vodafone als bedrijf wel goed op kunnen inspelen. Er zitten volgens mij geen nadelen aan duurzaam zijn als onderneming, elke onderneming wil zo duurzaam mogelijk zijn en toch nog zoveel mogelijk omzet genereren. dus als je dit als bedrijf goed kan combineren, ja why not'</i>
5	Nee Moet niet teveel informatie worden	'Dat is moeilijk want iedereen zegt natuurlijk nee, want je weet niet genoeg. Maar dan komt de vraag van wat zou je dan willen, en je wil hier bij Vodafone ook niet heel veel informatie over van alles en nog wat. Het is al teveel en dat merkt iedereen, met als gevolg als je iets op intranet plaatst, of een poster of de v-cast, dat het eigenlijk al teveel is. En dan wil je ook nog af en toe de diepte in, dus ik zou zeggen liever een keer op de inhoud gaan tijdens een zeepkist of de all hands, dat je daar het hele verhaal hoort. Dan dat er nóg een nieuwe nieuwsbrief bij komt. '
6	Nee, zou meer kunnen zijn	Het zou meer kunnen zijn afhankelijk van de dingen die spelen. Nu is het vrij reactief op dingen die gemaakt worden zoals de PT video.
7	Te weinig	'Ik denk dat het ligt aan de mate van communicatie of dat het te weinig informatie is?'
8	-	-
9	-	-
10	-	-
11	<i>Marginaal, minimaal</i>	<i>'Dat is heel marginaal op dit moment. Echt minimaal.'</i>
12	-	-

Conclusie analyseschema 18: Het grootste gedeelte van de respondenten kaart aan de hoeveelheid informatie die zij tot hun beschikking krijgen erg weinig is. Zij worden wel geïnformeerd maar de informatievoorziening zou veel groter kunnen zijn.



Analyseschema 19.

Vraag: Hoe zou je het liefst benaderd willen worden over de activiteiten van PT?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	E-mail Sms Infographic Schermen Posters	'Ik ben zelf vooral van de e-mail, op de hub kijk ik bijna nooit. Of smsjes bijvoorbeeld, wanneer er een Hero wordt aangekondigd ga ik ook altijd even kijken. Maar zo'n infographic van Floor vind ik ook leuk, net als de Planet Tomorrow film.' 'En de schermen en posters, iedereen gaat naar het toilet en lezen dan die poster.'
3	-	-
4	<i>Trainingen</i> <i>Dagelijks Bericht</i> <i>E-learning</i>	<i>'Dit kan in de trainingen, of wellicht via dat dagelijkse bericht via de app. Al denk ik dat als je echt wil dat het wordt doorgecommuniceerd naar de klant dat je dit in de e-learningen dient te verwerken, meestal geanimeerd en dan leggen ze uit wat ze willen dat we leren, en dan meestal ook met een kennistest aan t eind om uit te zoeken of we t wel echt hebben geleerd haha'</i>
5	Geen mails All-hands / zeepkist	'Ik word gek van e-mails. Het zijn veel te veel nieuwsbrieven, ik lees ze nooit.' 'En qua communicatie, all hands, zeepkist, dus de sessies waar veel mensen op af komen. Er komen vandaag grote foto's in het pand te hangen, met een klein kaartje met informatie, beetje museum stijl. Daar ben ik ook heel benieuwd naar.'
6	Posters Easy Update Schermen	De beste communicatie vind ik communicatie die ik contextueel snel begrijp zonder moeite te doen. Voor Vodafone posters ten overstaande van lange emails. De posters kunnen we binnen paar seconden duidelijk maken, wat en



		waarom het interessant kan zijn maar de traditionele intranet en email berichten zijn altijd lang of lastiger te begrijpen in een keer omdat het tekst is waar heel veel omheen staat. Ik denk dat de easy update daarom een interessante is omdat we daar dus steeds meer communicatie in samenvatten, waarbij de redactie ook steeds beter wordt door in het kleine stukje tekst de kern te geven maar toch de kans om meer diepgaande informatie te vinden. En mails zijn mails, zeker als mensen 50+ dag krijgen waar veelal relevantie zit voor het doen van je werk zullen andere dingen minder noodzakelijk zijn of dat mensen er pas na kijken als ze tijd hebben of even iets anders willen doen. Maar dan is onze cultuur weer presteren, dus dan is de kans groter dat wij als geheel minder aandacht geven aan die grote mails, maar iedereen gaat wel een keer een plasje doen of drinken halen en daar krijg je dan wel bite size info. Vind het soms verrassend hoe veel mensen van de schermen af halen of het doorhebben als iets weg is zoals een job alert bijvoorbeeld.
7	E-mail Playfull Infosessies Ambassadeurs	‘Nou ik denk dat je niet alleen moet e-mailen. Ik denk dat je e-mailen sowieso moet doen want daar bereik je de meeste mensen mee. Maar ik zou het daar niet bij laten. Ik vond bijvoorbeeld laatst wat de Sustainability Manager gedaan heeft bij de infosessie, met het filmpje, dat blijft wel hangen. Heel leuk en playfull gemaakt, ook de mensen die erin zaten, dat zijn herkenbare mensen van verschillende afdelingen die dan ook naar voren worden gehaald. Plus, die zou je dan kunnen gebruiken als een soort ambassadeurs he. ‘
8	Mails Posters	‘Ja ik denk mails sowieso, veel mensen zullen hebben, ik moet eerlijk zeggen ik lees ook niet alle nieuwsletters. Het is een manier, maar het is denk ik niet een hele effectieve manier. Ik



	All-hands, zeepkist Hub	denk dat je het toch moet hebben van posters, maar ook op all-hands, op de zeepkist gaan staan. En op de hub filmpjes plaatsen.'
9	<i>Weetjes / gevolgen</i>	<i>'Met weetjes. Vooral de gevolgen als er niets mee gedaan wordt. Je wordt bijna overal wel geïnformeerd over milieubewuste zaken alleen raken ze nooit een gevoelige snaar. Dit zou juist een trigger zijn voor mensen om er meer rekening mee te houden. (...) Dit soort feiten zorgen ervoor dat dit onderwerp meer gaat leven op de werkvloer en zo ook weer sneller bij de klant beland.'</i>
10	In my face: all-hands	'Nou bij mij werkt het het beste als het echt in my face is, en dat is dus bij zo'n all hands. Want daar moet ik aanwezig zijn, niet dat ik het niet wil, maar daar kan ik niet onder uit om het maar aardig te zeggen. En als ik er dan mee geconfronteerd wordt denk ik 'wow wat vet'. Want bij een mail, een koffiezetapparaat of toiletposter, dat gaat me voorbij. Laatst zag ik een poster van Planet Tomorrow en toen dacht ik 'wat is nou de boodschap? Wil je nou zeggen dat je er bent? Wil je zeggen dat ik iets kan doen? Wat wil je nou?' Terwijl ik het wel een warm hart toedraag.'
11	<i>Direct kanaal (iemand die ermee bezig is)</i> <i>Face to face: clustermanager</i>	<i>'Dan zou het natuurlijk wel gewoon het liefste zou ik dat door een direct kanaal, door een persoon die er direct mee bezig is.'</i> <i>'Ja face to face inderdaad. En dan eigenlijk natuurlijk wordt een clustermanager primair daarover ingelicht. Maar het zou voor een manager, en de assistentmanagers veel aangenamer zijn als ze direct benaderd worden hierover.'</i> <i>'Ja dan ga je er ook echt warm voor lopen. We moeten ook natuurlijk, er zijn heel veel dingen voor een cluster manager, voor een manager Retail tegenwoordig bijgekomen. En ik denk dat</i>



		<i>het soms handig is om bepaalde stations over te slaan, en gewoon de verantwoordelijke mensen gelijk contact met de managers of assistent managers op te laten nemen. Gewoon een stukje initiatief ook. ‘</i>
12	Face to face, teamoverleg Mail, hub, posters	‘Ik denk het meest effectief is face to face, wellicht tijd claimen in een teamoverleg, en verder gewoon door blijven gaan met mail, hub, posters enzo.’

Conclusie analyseschema 19: de antwoorden over hoe de respondenten benaderd zouden willen worden over Planet Tomorrow zijn vrij divers. Wat vooral opvalt is dat zij vaak de interne communicatie als mail, hub, posters en schermen noemen. Ook wordt face-to-face contact hier meerdere malen genoemd. De all-hands en zeepkistsessies zijn volgens meerdere respondenten het perfecte moment om een mooi verhaal te delen.

Analyseschema 20.

Vraag: Wat zou je anders willen zien bij de informatievoorziening over de duurzame projecten van Vodafone?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Meerdere kanalen Poster Easy Update Hub	‘Je hebt echt een geïntegreerde communicatie aanpak nodig. Je moet meerdere kanalen gaan gebruiken en ieder kanaal heeft zo zijn dynamiek. Op een poster kun je wat melden maar niet hele verhalen, dus bij een easy update kan dat weer wel. Hub kan je bij wijze van spreken onbeperkt gebruiken en als je daar een mooie mix van maakt van onderwerpjes kun je echt wel wat meer zichtbaarheid creëren.’
2	-	-
3	E-mailing Mobiele telefoon: push	‘E-mailing, via de mobiele telefoon. Die heeft iedereen altijd bij zich. Een push berichtje, ik denk dat dat andere middelen zijn die wat meer



	berichtje	aansluiten.'
4	-	-
5	-	-
6	De stijl van Powerfull connections. Het verhaal en het waarom horen	Ik zou het willen zien in de stijl van Powerful connections/firsts. Waar een verhaal wordt verteld rondom de projecten en waarom we het doen.
7	-	-
8	Inhoudelijk, tastbaar maken Activiteiten en resultaten communiceren Feitelijker, specifieker	'Ik denk qua inhoud gewoon meer, wat we écht bereikt hebben. Dus nog tastbaarder maken wat we nou daadwerkelijk doen.' 'Wat zijn nou de activiteiten die we ondernemen, wat zijn nou de resultaten die we behalen, hoe doen we dat? Dus nog feitelijker. Dan wordt het voor de mensen ook tastbaarder dan het abstracte concept wat het nu is, van sustainability, duurzaamheid, ja dat is voor heel veel mensen natuurlijk iets verder weg. Als je dan specifiek benoemt van we willen ons energieverbruik verminderen en dat doen we zo en zo. Een aantal onderwerpen zijn wel al duidelijk, we hebben een openbaar vervoerbeleid waarmee we de CO2 uitstoot proberen te verminderen, en dat hebben we heel bewust gedaan ook. Dat weet iedereen wel. Alle andere dingen die we doen, vooral in het netwerk...'
9	<i>Meer enthousiasme</i>	<i>'Ja meer enthousiasme en leven rondom zulke projecten. Als je als bedrijf achter duurzaamheid staat, laat dit dan ook duidelijk en enthousiast overkomen. Enthousiasme werkt aanstekelijk'</i>
10	Hub Mailing Team uitje, off-site	'Ja hub of mailing of gewoon per afdeling. Elke afdeling heeft, of elk team heeft wel een keer een off-site of teamuitje, als je dan per afdeling kijkt dat je daarbij bent of over het Planet Tomorrow programma vertelt. Dan wordt het



		een onmisbaar deel van het bedrijf.'
11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 20: wat een aantal respondenten graag anders zouden willen zien betreffende de informatievoorziening is meer concretere, feitelijke en inhoudelijke informatie. Toch kaarten een aantal andere respondenten aan meer enthousiasme te willen zien en het verhaal rondom de projecten en waarom het gedaan wordt.

Analyseschema 21.

Vraag: Denk je dat een Top-down approach zou werken en waarom? (Management/directeuren informeren het team)

Respondentnummer	Label	Quote
1	Nee Managers zijn moeilijk te bereiken, moeten al heel veel, vinden het belangrijker dat ze goede beoordelingen en coaching krijgen. Moet uit intrinsieke motivatie komen, manager niet eerste contactpunt.	'Nee, managers zijn de meest moeilijk te bereiken doelgroep en tegelijkertijd de mensen waar we het meeste van verwachten. Ze moeten met hun medewerkers voortgangsgesprekken houden, vakantiedagen invullen en ga zo maar door. Managers moeten al heel veel en die hebben nog meer problemen en geen tijd om alles te lezen. Ze gaan het niet doen, ze zien je al aankomen 'jij als manager moet dit verhaal gaan vertellen'. Waarop ze denken 'what's in it for me?' Waarom?' Managers vinden het belangrijker dat ze goed beoordeeld worden en goed gecoacht worden. Dus gebaseerd op jarenlange ervaring en inzichten zou ik dat niet doen. Het zou wel werken bij onderwerpen die te maken hebben met de rol van de manager om zijn team aan te sturen. Er komt al zoveel bij kijken dat managers soms door de bomen het bos niet meer zien en zij gaan dan dus ook prioriteiten stellen. Ik denk dat Planet Tomorrow uit



		intrinsieke motivatie komt. Je wilt de mensen hebben die er echt wat over willen weten, dan moet het voor die mensen niet zo moeilijk zijn om die informatie te vinden, dus je moet dat veel meer faciliteren; een manager moet dan niet het eerste contactpunt zijn.'
2	Ja Levering op wat prioriteit is bij MT	'Ja want in the end, als ik nu een keus moet maken als ik iets moet opleveren en ik heb maar 5 dagen en 40 uur in de week en ik kan niet alles doen, dan moet je wel opleveren wat de key prioriteit is van het managementteam.' 'Ja ik denk het wel. Ik vraag me af of het echt bij ons MT leeft, vanuit zakelijk gezien he. Bij Rob wel, maar dan net de lagen daar onder.'
3	Nee Medewerkers zelf groot bereik	'Ik zou het juist bij de medewerkers zelf doen, die hebben echt een ontzettend groot bereik vaak. Je ziet bijvoorbeeld binnen klantenservice, ik doe een ander project wat gaat over de customer service value, en dat gaat over hoe we de regio Zuid-Limburg meer kunnen positioneren als service regio en hoe kun je het vak 'customer service' meer aantrekkelijk maken, je kunt bijvoorbeeld daar wel een GMT-lid iets laten vertellen en het delen via bijvoorbeeld social media kanalen. Maar als je ziet hoe het gaat als een doorgewone medewerker het doet, die is actief binnen sociale media en ik denk dat die meer binding hebben op de werkvloer dan met alle respect, een manager of een GMT'er. Ik had laatst bijvoorbeeld een project met Danielle Puma over vluchtelingen, daar zat niemand van management bij. We lieten een film zien en toen kregen mensen spontaan tranen in de ogen. Dat is fantastisch, dat doet echt iets met mensen en ook toen we naar buiten liepen elkaar even knuffelen of een klap op de schouder geven. Dat bindt gewoon, ik denk dat dat eerder ontstaat dan wanneer daar een



		directeur staat. Misschien dat dat wat meer indruk achterlaat.
4	-	-
5	Ja Sturing van bovenaf grote invloed	‘Je hebt een grote ambassadeur in het bedrijf nodig, en Rob heeft natuurlijk ook qua sport en beweging heel veel gebracht. Het is toch zaak om op GMT niveau een sponsor te hebben.’ ‘Je moet wel je mensen hebben maar wel dat je het van bovenaf stuurt.’
6	Ja Moet gestimuleerd worden dat zij het doorspelen naar hun teams	‘Voor een gedeelte krijg je daar wel de informatie tot de managers, maar dan weet je niet of zij het weer door cascaderen naar hun teams. Dat zou dan wel gestimuleerd moeten worden.’
7	Ja Wordt meer gedragen Dan komen er supporters	‘Maar ik denk zelf dat, dat moet je dan slim doen, maar een soort top down, dus echt vanuit management een meer gedragen iets wordt. Wat dan ook vertaald wordt in concrete targets voor mensen.’ ‘En als management neutraal is dan is het een beetje van, wie dat oppakt, wie het interessant vindt. Maar aan de andere kant is het wel zo dat wanneer management een onderwerp als belangrijk positioneert, dan krijg je vanzelf supporters en mensen die meedraaien. Of vanuit het aanzien of ze worden getriggerd van ‘he dit is een interessant onderwerp’. Het helpt weldegelijk wanneer management zich ermee bemoeit.’
8	Ja en nee Top down werkt Ook intrinsieke motivatie nodig	‘Ik denk dat het twee groepen mensen zijn, er zijn mensen die zo denken en doen omdat het vanuit hoger management komt. Maar er zijn ook mensen die het intrinsiek belangrijk vinden.’
9	-	-
10	-	-



11	-	-
12	-	-

Conclusie analyseschema 21: Een aantal respondenten zegt dat medewerkers zelf een groot bereik hebben en dit onderwerp uit intrinsieke motivatie moet worden uitgevoerd. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dat een Top Down approach zal werken. Wanneer het bij de directie speelt wordt het meer gedragen en kan dit doorsijpelen naar de rest van de organisatie.

Analyseschema 22.

Vraag: Kun je één of meerdere voorbeelden noemen van goede manieren waarop Vodafone haar werknemers over iets geïnformeerd heeft en waarom dat goed werkte?

Respondentnummer	Label	Quote
1	-	-
2	All-hands Uitnodiging in je agenda die je accepteert: makkelijk	‘All-hands. Ja nou het is wel gewoon duidelijk vanuit de mail van dan en dan is het, je krijgt gewoon een uitnodiging in je agenda en dat accepteer je dan. Dat doen ze wel gewoon slim. Ik vind zelf, vanuit de zakelijke kant, dat er heel veel vanuit de consumentenkant gecommuniceerd wordt. We zijn gewoon zakelijk én consumer, ongeveer 50/50 maar in alle uitingen heb je dat gevoel niet echt. Meer een consumerbedrijf, we zouden wel wat meer onze zakelijke tak mogen benadrukken in de communicatie.’
3	-	-
4	-	-
5	Grote lanceringen Wordt veel en lang gecommuniceerd	‘Dat is toch vaak bij de grote business, een lancering van Vodafone thuis bijvoorbeeld. Een grote productlancering.’ Je komt het op heel veel plekken tegen. Dus vaak met interne activatie die buiten de gebaande IC paden gaat, dus dat je op kantoor



		iets krijgt, toch de grote sessies als de all hands en strategie updates. En over langere tijd.
6	-	-
7	Communicatie vanuit management; filmpjes van Rob	'Kijk ik denk in die zin dat het belangrijk is dat het gedragen wordt door de verschillende lagen van het management. Kijk en dan, je hebt natuurlijk de mail en intranet, maar je hebt ook infosessies van ons management. De maandelijkse filmpjes van Rob bijvoorbeeld, er zijn veel manieren waarop je dat zou kunnen doen dan. Als management het een belangrijk onderwerp vind, kun je al die manieren gebruiken en dan wordt het vanzelf heel goed gecommuniceerd. Maar de andere kant is ook waar, dat wanneer het management zegt het is geen belangrijk onderwerp dan gaat het ook echt niet leven.'
8	-	-
9	<i>Sales Challenge</i> <i>Presentaties</i>	<i>'De sales challenge waarin het fiscaal jaar wordt afgesloten. Hier wordt op een speelse manier het jaar afgesloten met cijfers. Klinkt saai maar de aankleding zorgt voor het makkelijk wegluisteren van de presentaties.'</i>
10	-	-
11	<i>Trainingen en Powerselling pilot</i> <i>Direct contact</i> <i>Meetings</i> <i>Trainingen</i> <i>Monitoring</i>	<i>'Dat zijn dan toch wel echt de verkoopgerichte initiatieven. De trainingen, de powerselling pilot.'</i> <i>'Nou omdat er echt mensen voor de winkels in kwamen. Het is gewoon echt veldwerk geweest. Er zijn mensen langs geweest, en gepraat en ook op clustermeetings heel vaak langs geweest om uit te leggen wat houdt dit initiatief in, waar willen we naar toe. Dat werd ook echt gemonitord door middel van trainingen.'</i>
12	-	-

Conclusie analyseschema 22: volgens een aantal respondenten waren manieren waarop Vodafone



medewerkers geïnformeerd had wat goed werkte grote lanceringen en acties. Deze werden namelijk een lange tijd veel gecommuniceerd. Voor de winkelmedewerkers werkt het prettig als er trainingen worden gegeven en er veel face-to-face contact is.

Analyseschema 23.

Vraag: welke tips heb je om de medewerkersbetrokkenheid via de interne communicatie te vergroten?

Respondentnummer	Label	Quote
1	Verhalen gezicht geven Zichtbaarheid Echte verhalen Schriftelijk Menselijk	'Als je aan de andere kant van het spectrum kijkt, als de verhalen wat meer een gezicht krijgen van 'wat doen we dan?' zoals de Planet Tomorrow film die dingen heel erg zichtbaar maakt, ik zou wat meer echte verhalen willen zien. Zowel geschreven, als in een jaarverslag, ik zou meer willen zien wat onze duurzame stroom verhaal is. Je kunt zelfs bijvoorbeeld een camera op een duurzame medewerker zetten en zeggen van 'leg eens uit, wat is je baan en hoe heb jij geregeld dat we dit in jouw baan duurzamer doen'. Dan wordt het wat meer menselijk. En daarnaast, misschien een beetje een communicatietheorie maar de 'what's in it for me' vraag.'
2	Weetjes Competitie.	'Ik vind het echt super leuk als je en soort weetjes , wat meer bewust en dat je ook wel daar een beetje de competitie onderling bij hebt bijvoorbeeld, van wie weet nou het meest. En dat goed en op een leuke manier uitnuten.'
3	Maak het cool Betrek mensen real-life Site visits	Ik denk, kom echt met iets ontzettend cools. Verzin echt eens een keer iets cools en betrek ook de mensen real-life bij de dingen die je doet. Vind je het niet cool, ik ben bijvoorbeeld nog nooit op een windmolenpark geweest. Ik weet wel hoe een windmolen eruit ziet maar ik zou het wel eens cool vinden om te zien hoe ons netwerk dan echt aangesloten is, waar halen wij dan onze energie vandaan. Of zo'n



		windturbine, of misschien nog wel groter, 'maak kans op een trip naar India, naar de iphonefabriek' om te kijken hoe het daar gesteld is.'
4	-	-
5	Iets wat past bij Vodafone cultuur, leuk en jong Selectief zijn in wát je communiceert Berichten kort houden	'En als ik kijk, het is best wel een jong bedrijf, en als je ziet waar mensen heel erg betrokken bij zijn dan is het bij sport dingen. (...) Ik denk als je een soort jong en hip en heel concreet doel waar je met zijn alle voor werkt, dat dat beter werkt dan een soort zakelijke doelstelling van dit moet je behalen.' 'Ik zou advies neerleggen wat past bij de bedrijfscultuur van Vodafone en bij de kanalen die we hebben. Dus ik zou, ik weet niet of je goed alle kanalen die we hebben op een rij hebt, en de effectiviteit ervan weet. Het is belangrijk dat je iets zoekt wat heel goed past bij de cultuur. En ik denk qua communicatie, dat er veel behoefte is om dus echt vanuit de communicatiebril te kijken. Van wat zijn goede boodschappen om te vertellen. En op welke manier moet je dat doen, en hoe land het bij mensen. Dus juist echt bij de inhoud weg te blijven. Want, ben je teveel gedreven door inhoud ben je zó enthousiast en alles moet verteld worden, en alles is relevant. Terwijl jij heel goed kunt beoordelen, van wat is echt hier belangrijk voor medewerkers om te weten. En hoe kun je dat vertellen. Je ziet aan de communicatie hier, het is su-per-kort. Binnen twee regels is het gezegd.'
6	-	-
7	Prijsvraag / beloningen Mensen triggeren Leuk maken / enthousiasmeren	'Ik denk dat je iets moet bedenken, hoe je mensen zo ver krijgt dat ze mee doen aan het antwoorden. Volgens mij heb je daar verschillende manieren voor, maar je zou een soort prijsvraag kunnen doen, of beloning is een



	Planet Tomorrow Hero	groot woord maar je moet mensen triggeren om er over na te gaan denken.' 'Ja je moet dat op een of andere manier leuk maken, dat je mensen enthousiast maakt om mee te doen.' 'Ja misschien, we hebben ook de Hero's nu. Misschien moet je een Planet Tomorrow Hero bedenken?'
8	Kleine gefocusde groepen. Sessies Input laten geven	'Kleine gefocusde groepen ook, op een all-hands bereik je veel mensen, zo'n filmpje werkt dan heel goed. Maar wat ook goed zou zijn is als je sessies zou organiseren, waarbij je medewerkers uitnodigt en ze door het programma heen praat, ze laten zien en input laten geven. Wat ik merkte met de footprint challenge, volgens mij was dat, dat soort acties, is dat er zoveel betrokken medewerkers zijn met zoveel ideeën, en die moeten we gebruiken! Ik krijg zoveel mails met 'ontzettend leuk dat we dit doen, maar ik zie dit en dit gebeuren, kunnen we niet dit en dit ook nog doen'. En dát moeten we, dan pas, als je daar dus wat mee doet, dan krijg je echt die betrokkenheid. '
9	<i>Actiever systeem</i> <i>Push meldingen</i> <i>Interactief element</i> <i>Leuk spelletje</i>	<i>'Probeer een actiever systeem in te voeren door het gebruik van push-meldingen op het bureaublad van elke computer. Misschien ook een interactief element toevoegen in de vorm van een leuk maar wel simpel en niet teveel tijdrovend spelletje?'</i>
10	Filmpje op interne schermen Korte maandelijkse update Feitje van de week Evenementen	'Nou buiten de dingen die ik al genoemd heb kan ik niet zo snel iets noemen. Het is ook moeilijk in een bedrijf wat zoveel doet en zoveel goede dingen doet, en zoveel grootse plannen heeft. En heel veel kpi's. Om daar door al de ruis en alle andere boodschappen heen te komen, in interne communicatie. Maar ik vind dat filmpje echt mega tof. Als die op de interne



	Mensen opzoeken	schermen komt. En wat ik zeg als er een soort maandelijks update is, en niet een ellenlange gearigeerde mail van 'wij van Vodafone vinden het super belangrijk' maar gewoon feitje van de week, wil je meehelpen kom dan hier naartoe, ga naar een event waarop wij vertellen hoe Vodafone dit doet, dingen waardoor mensen die niet eens weten wat duurzaam ondernemen is, wat meer betrekken bij het programma. Dat werkt volgens mij het beste.' 'Oh en ik heb nog een tip over wáár je je informatie kwijt wilt. Je hebt vast wel eens gezien bij een lancering van Vodafone thuis ofzo. Dat er dan beneden bij de deur promo meisjes staan, maar mensen die daar binnen komen hebben geen tijd, je moet ze juist pakken op een plek waar ze tijd hebben of ruimte. (...) Als je bij werkplekken, je weet hoe benaderbaar iedereen is, als je zegt van sorry mag ik je heel even storen ik wil je namelijk op de hoogte brengen van dit en dat en daarom wil ik je informatie aanbieden. Dat is misschien wat meer intrusive, maar het werkt denk ik wel beter. En je wordt veel sympathieker bevonden dan wanneer je mensen inhuurt die beneden voor jou een folder uitdelen.'
11	<i>Actieve persoonlijke benadering</i> <i>Korte pitch</i>	<i>'Wat ik merk, ik kan best wel in de breedte praten voor het hele cluster omdat ik best veel initiatieven, zoals sales initiatieven. Dat is echt gewoon de actieve benadering en het persoonlijke. Mensen die vallen niet gauw voor een load aan mailings. Dat heeft niet heel veel effect. Ze willen een persoon zien, die iets vertegenwoordigt.'</i> <i>'En ik denk dat ze heel erg warm lopen voor een korte pitch, bijvoorbeeld. Gewoon iets simpels, een korte pitch, dat is waar we hier wel voor gaan warm lopen op een gegeven moment.'</i>



12	-	-

Conclusie analyseschema 23: een tip van een aantal respondenten om de medewerkersbetrokkenheid wat betreft Planet Tomorrow te vergroten is het leuker en cooler maken van de communicatie. Actieve benadering wordt door een aantal respondenten – meest genoemd door winkelmedewerkers - geadviseerd en daarbij ook input vragen en samen te werken met de medewerkers. Naast het real life betrekken wordt het volgens een aantal respondenten ook gewaardeerd wanneer er feitelijke informatie kort wordt gecommuniceerd.



Bijlage VI: Logboek

Wat	Datum	Plaats	Werkzaamheden	Opmerkingen
Afspraak stagebegeleider	02-03-2016	Amsterdam	Bespreken nieuwe afstudeerplek en onderzoek	Overgeplaatst van hollandsnieuwe naar Vodafone
Scriptie	01-03-2016	Kantoor	Situatieschets, probleemstelling, theoretisch kader	
Bellen Nynke	02-03-2016	Amsterdam	Stand van zaken doorgesproken	Gezien mijn overplaatsing heb ik vertraging opgelopen en moest er het een en ander besproken worden.
Scriptie	04-03-2016	Thuis	Deadline gemist maar grove opzet gemaakt voor situatieschets, probleemstelling en theoretisch kader	
Scriptie	07-03-2016	Amsterdam	Verdere invulling theoretisch kader, opzet topic guide	
Scriptie	16-03-2016	Amsterdam	Invulling situatieschets, theoretisch kader	
Scriptie	23-03-2016	Amsterdam	Theoretisch kader en conceptueel model	
Scriptie	29-03-2016	Amsterdam	Jaarlijkse duurzaamheidsenquête	
Scriptie	31-03-2016	Berkel en Rodenrijs	Afronden deadline pva en theoretisch kader	
Scriptie	05-04-2016	Amsterdam	Terugkrijgen jaarlijkse duurzaamheidsenquête resultaten.	
Scriptie	08-04-	Amsterdam	Verwerken feedback	



	2016		Cécile Klok	
Scriptie	11-04-2016	Amsterdam	Naast verwerken feedback beginnen met analyseren van de enquête	
Scriptie	14-04-2016	Amsterdam	Maken interne communicatie analyse afgelopen fiscale jaar	
Scriptie	19-04-2016	Amsterdam	Analyse enquête afgerond en feedback Cecile en Nynke verwerken	
Scriptie	25-04-2016	Amsterdam	Opzet interviews	Maken topic guide voor interviews
Scriptie	03-05-2016	Amsterdam	Afnemen eerste interview, expertinterview	Eerste interview afgenomen met Fedde Heijmans
Scriptie	05-05-2016	Amsterdam	Interview aanpassen op basis van expertinterview	
Scriptie	16-05-2016	Amsterdam	Afnemen interviews met managers, en winkelmedewerkers	
Scriptie	18-05-2016	Leiden	Scriptiebijeenkomst	In leiden scriptiebijeenkomst, huidige stand van zaken bespreken
Scriptie	23-05-2016	Amsterdam	Afnemen interviews	
Scriptie	01-06-2016	Amsterdam	Verbatims af. Beginnen aan analyseschema's	
Scriptie	09-06-2016	Amsterdam	Analyseschema's en slotconclusies af	
Scriptie	15-06-2016	Amsterdam	Aanbevelingen	
Scriptie	20-06-	Amsterdam	Implementatieplan	



	2016			
Scriptie	28-06-2016	Amsterdam	Afronden scriptie	
Scriptie	30-06-2016	Amsterdam	Inleveren scriptie	
Scriptie	06-07-2016	Amsterdam	Eindpresentatie scriptie	



Bijlage VII Planning

Maand	Werkzaamheden	Opmerkingen/uitleg
Februari – Maart	- Informatie vergaren - Maken en afnemen jaarlijkse duurzaamheids enquête	- Voorbereiding scriptie theoretisch kader - Voorbereiden interviews
April - Mei	- Analyseren enquête - Theoretisch kader af - Interviews afnemen	- Interviews met 12 respondenten van HQ, winkels en callcenter
Juni	- Verwerken resultaten interviews - Formuleren communicatieadviesrapport - Implementatieplan	- Uitschrijven verbatims - Respondentschema's - Labellen - Conclusies - Implementatieplan

