

**In good
hands
with
B&S**

Het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid door middel van interne communicatie

B&S

Anouk Nuijs (s1085780)
B&S B.V.

Rijksstraatweg 7,
3316EE, Dordrecht

Eerste lezer:	Martien Schriemer
Tweede lezer:	Johan Oostlander
Afstudeerbegeleider:	Edwin Santbergen
Bedrijfsbegeleider:	Angelique Jansen
Datum inlevering:	02-06-2017, Leiden
Aantal woorden:	17.578 woorden
Versie 1	

Colofon

Auteur: Anouk Nuijs
Nummer: 06
E-mail: s1085780@student.hsleiden.nl
Studentennummer: s1085780
Klas: COM4B
Versie 1

Vakcode: CO416-AO
Opdrachtnemer: B&S B.V.
Afstudeerbegeleider: Edwin Santbergen
Bedrijfsbegeleider: Angelique Janssen
Datum: 2 juni 2017

Hogeschool Leiden, Communicatie Jaar 4
Management & Bedrijf (2016-2017)
Thema: Leadership & Communication
Model: Employee engagement model – Mary Welch

Samenvatting

B&S B.V. kent een medewerkersbetrokkenheidsprobleem door de groei van de organisatie. De aansluitende probleemstelling luidt: “Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat de medewerkers van B&S meer betrokken raken bij het bedrijf?”. In februari 2017 nam B&S Anouk Nuijs aan om dit te onderzoeken, met als doel een communicatieadvies op te leveren aan opdrachtgever B&S, dat inzicht biedt in hoe gerichte interne communicatie vanuit het management kan bijdragen aan deze betrokkenheid.

Voor dit vraagstuk is het essentieel om te onderzoeken in hoeverre de medewerkers van B&S betrokken zijn bij de organisatie en hoe interne communicatie hieraan kan bijdragen. Uit vooronderzoek blijkt dat de theorie van Welch hier het best bij aansluit, omdat deze theorie dieper ingaat op de betrokkenheid en dit begrip onderzoekt op drie niveaus. Volgens Welch vindt betrokkenheid plaats, wanneer de medewerkers cognitief, affectief en fysiek betrokken zijn. Deze betrokkenheid kan het management vergroten door interne communicatie toe te passen. Dit onderzoek baseert zich hierom op de theorie van Welch en biedt inzicht in de factoren waar medewerkers mogelijk tegenaanlopen, waardoor zij minder betrokken zijn. Op basis van de resultaten die hieruit rollen, toont dit onderzoek aan op welke manier interne communicatie vanuit het management hieraan kan bijdragen.

Om de ervaring en beleving van het managementteam en de medewerkers te onderzoeken, start dit onderzoek met kwalitatief onderzoek, met deskresearch ter oriëntatie. Het kwalitatieve onderzoek vindt plaats in de vorm van half-gestructureerde interviews. Aansluitend op de theorie, hanteert dit onderzoek twee doelgroepen: het managementteam en de medewerkers, omdat interne communicatie de link is tussen beide partijen. De focus ligt echter op de beleving van de medewerkers. Om een representatief onderzoek te bewerkstelligen, deelt dit onderzoek deze medewerkers onder in deelpopulaties, bestaande uit de diverse afdelingen en divisies die samen B&S vormen.

Het kwalitatieve onderzoek baseert zich op een topic guide, die voortvloeit uit het model van Welch. Om het begrip ‘betrokkenheid’ meetbaar te maken, baseert de topic guide zich tevens op de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli & Bakker. Beide wetenschappers stelden concrete vragen op die de cognitieve, affectieve en fysieke betrokkenheid van de medewerkers meetbaar maakt.

Uit de resultaten van dit onderzoek rolt de volgende conclusie, die tevens een antwoord vormt op de probleemstelling: volgens de medewerkers kan interne communicatie een positieve invloed hebben op hun betrokkenheid met het bedrijf, wanneer het management beter inspeelt op hun wensen en behoeften door middel van communicatie. De medewerkers voelen zich vrijwel volledig cognitief, affectief en fysiek betrokken bij het werk. Echter, de medewerkers voelen zich redelijk betrokken bij de organisatie. Deze minder volledige betrokkenheid bij de organisatie, komt met name door het gebrek aan face-to-facecommunicatie en informatie. Ook missen de medewerkers waardering in de vorm van een compliment en missen zij persoonlijke communicatie, waarbij het management focust op de ontwikkeling van de medewerker. Vrijwel alle medewerkers voelen zich daarbij niet verbonden met de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen. Tenslotte hebben de medewerkers behoefte aan een aantal veranderingen in de bestaande communicatiemiddelen.

Op basis van deze conclusie valt het volgende aan te bevelen aan B&S: allereerst bestaat het advies aan het management om de medewerkers tijdiger en transparanter te informeren en meer terugkoppeling te geven. Ook valt aan te raden dat het management de medewerkers beter informeert over de missie, visie en kernwaarden, waardoor de kennis hierover verbetert en zij zich hiermee verbonden kunnen voelen. Daarnaast kan het management in het vervolg kortetermijndoelen opstellen en communiceren per afdeling. Bovendien is het advies aan het management om een structureel werkoverleg te organiseren, waarbij medewerkers de ruimte krijgen om input te geven en waarbij face-to-facecommunicatie en persoonlijke communicatie centraal staan. Tenslotte is aan te raden dat het management een aantal aanpassingen doet in de huidige interne communicatiemiddelen, zoals het vaker organiseren van een vrijdagmiddagborrel en het anders vormgeven van het Intranet. Wanneer het management inspeelt op deze wensen en behoeften, geven de medewerkers aan meer betrokken te raken bij het bedrijf en zich beter te willen inzetten voor B&S.

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding	7
2. Situatieschets	9
2.1. Geschiedenis	9
2.2. Interne analyse	9
2.2.1. Interne communicatie	10
2.2.2. Huidige manier van communiceren	10
2.2.3. Huidige situatie	10
2.3. Externe analyse	11
2.4 SWOT-analyse	11
3. Probleemformulering	14
3.1. Aanleiding	14
3.2. Probleemstelling	14
3.3. Doelstelling	15
3.4. Deelvragen	15
3.5. Doelgroep	16
3.6. Onderzoeksgrenzen	16
4. Theoretisch kader	17
4.1. Theorieën en begrippen	17
4.2. Toepasbare modellen en theorieën	17
4.2.1. Abilities, Motivation, Opportunities Model (Bailey, 1993)	17
4.2.2. TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005)	18
4.3. Conceptueel model	18
4.3.3. Toelichting keuze	19
4.3.4. The Employee Engagement Model	19
4.3.5. Relevantie in praktijk	20
4.4. Hypothesen	21
5. Methodologie	23
5.1. Onderzoeksmethoden	23
5.2. Selectie van respondenten	24
5.3. Datacollectie	25
5.4. Operationalisatie	25
6. Resultaten	28
6.1. Huidige interne communicatie	28
6.2. Cognitieve betrokkenheid	30
6.3. Affectieve betrokkenheid	32
6.4. Fysieke betrokkenheid	34
6.5. Wensen en behoeften	35
6.6. Hypothesen	39
7. Conclusie	40
8. Aanbevelingen	43
9. Implementatieplan	46
10. Discussie	51
Literatuurlijst	52
Bijlage I. Topic guide/vragenlijst	54
Bijlage II. Tabellen en figuren	57
Bijlage III. Datacollectie	67

Bijlage IV.	Interne communicatie	68
Bijlage V.	Missie, visie en strategie	69
Bijlage VI.	Begrippen.....	70
Bijlage VII.	Logboek	74
Bijlage VIII.	Verbatims management.....	77
Bijlage IX.	Verbatims medewerkers.....	98
Bijlage X.	Analyseschema's management.....	216
Bijlage I.	Analyseschema's medewerkers	223
Bijlage XI.	Beoordeling opdrachtgever	285

1. Inleiding

B&S B.V. (Blijdorp & Streng), onderdeel van B&S International, is een distributie- en groothandelsbedrijf dat bestaat uit diverse internationale gerenommeerde handelsondernemingen in levensmiddelen en/of luxe consumentengoederen. Financieel gezien gaat het B&S voor de wind. Het bedrijf maakte in 2015 een omzet van ruim 398 miljoen euro, waarmee het bijdroeg aan een 1,3 miljard euro omzet in totaal voor B&S International. Het aantal medewerkers nam hierdoor toe en de verwachting is dat dit de komende jaren zal aanhouden (B&S, 2016).

Het management van B&S merkt door deze snelle groei van de organisatie dat het in de praktijk erg lastig is om alle medewerkers te betrekken bij het bedrijf. Dit merkt het team op uit klachten afkomstig van klanten, die ontstonden door miscommunicatie tussen medewerkers onderling en tussen hen en de medewerkers. Daarnaast merkt het management dat een grote groep medewerkers niet betrokken is bij wat er speelt binnen B&S. Dit merkt zij op uit vragen die achterblijven bij de medewerkers over belangrijke kwesties die al langere tijd spelen. Bovendien geeft een aantal medewerkers aan de intentie te hebben om B&S binnenkort te verlaten, waardoor de organisatie de expertise van deze medewerkers niet behoudt. Kortom, het team heeft het gevoel dat de binding met de medewerkers afneemt door de groei van de organisatie (Y. Bruggen, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017).

Het management is van mening dat het menselijk kapitaal de belangrijkste succesfactor is voor het bedrijf. Volgens het team heeft B&S het financiële succes aan de medewerkers te danken. Hierom is het leidinggevende team van mening dat het belang er is om te investeren in de medewerkers en hun betrokkenheid, om hiermee het succes van B&S te waarborgen en de doelstellingen omtrent omzet en groei in het aantal medewerkers te behalen. Onderzoek toont aan dat betrokken medewerkers resulteren in een hogere omzet voor de organisatie (Gallup, 2013). Daarnaast blijkt dat betrokken medewerkers de organisatie minder snel verlaten (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002). Het management wil hierom de betrokkenheid van de medewerkers vergroten, om daarmee de doelstellingen omtrent omzet en groei te behalen. Deze doelstellingen bestaan uit het behalen van ruim 459 miljoen euro omzet in december 2017 (15% groeiambitie per jaar ten opzichte van een winst van 398.6 miljoen euro in 2016) en het creëren van een sterkere groei in het aantal medewerkers (B&S, 2016).

B&S onderzocht nooit in welke mate de medewerkers de communicatie tussen hen en het management als prettig ervaren en in welke mate dit effect heeft op hun betrokkenheid. Omdat het management wil investeren in de medewerkers, is het team daarom van mening dat zij zich moet focussen op gerichte, interne communicatie vanuit het management, om hiermee de betrokkenheid te vergroten (R. Aaken, Persoonlijke Communicatie, 13 februari 2017). Om deze redenen wil B&S een medewerkers betrokkenheidsonderzoek uitvoeren om hiermee inzicht te verkrijgen in hoeverre de medewerkers betrokken zijn. Tevens wil B&S onderzoeken in hoeverre de medewerkers de communicatie tussen hen en het management als prettig ervaren en in welke mate deze communicatie kan bijdragen aan hun betrokkenheid. De centrale vraag luidt: *“Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat de medewerkers van B&S meer betrokken raken bij het bedrijf?”*

In februari 2017 nam B&S communicatiestudente Anouk Nuijs aan om onderzoek te doen naar de medewerkersbetrokkenheid. Het doel van dit onderzoek bestaat uit het opleveren van een communicatieadvies aan B&S, dat het management inzicht biedt hoe zij gerichte interne communicatie kan inzetten om hiermee bij te dragen aan de medewerkersbetrokkenheid. Onderzoek toont aan dat het vergroten van de betrokkenheid een positieve invloed heeft op het gedrag. Hierdoor is de inzet van de medewerkers goed, wat resulteert in positieve uitkomsten voor het bedrijf, zoals een hogere winst (Gallup, 2013). Dit onderzoek richt zich echter op één stap terug binnen dit proces en brengt enkel de betrokkenheid in kaart, wat leidt tot bepaald gedrag van de medewerkers.

Binnen dit onderzoek komt allereerst de situatieschets aan bod, met hierin de interne- en externe analyse om het bedrijf in de juiste context te plaatsen. Vervolgens behandelt het rapport het hoofdstuk probleemformulering, met hierin de centrale vraag. In het vierde hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader relevante theorieën en onderzoeken, die helpen om het probleem in kaart te brengen. Het vijfde hoofdstuk methodologie verantwoordt hierna alle genomen stappen binnen dit onderzoek. Het zesde hoofdstuk beschrijft de resultaten per topic, die een antwoord vormen op iedere deelvraag. Hoofdstuk zeven beschrijft hierna de conclusie, die een antwoord vormt op de probleemstelling. Hoofdstuk acht komt hierna aan bod met de aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies. Het laatste hoofdstuk implementatieplan beschrijft welke stappen het bedrijf moet nemen om de aanbevelingen uit te voeren.

2. Situatieschets

Het hoofdstuk situatieschets beschrijft allereerst de geschiedenis van B&S. Daarna komen de interne- en externe analyse aan bod om hiermee de achtergrond waartegen het probleem zich voordoet in kaart te brengen. Vervolgens behandelt het hoofdstuk de huidige situatie van B&S aan de hand van het model van Greiner (1972). Hierna gaat de situatieschets in op de markten waarin B&S zich bevindt. Tenslotte geeft de SWOT-analyse inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van het bedrijf.

2.1. Geschiedenis

B&S B.V., dat staat voor Blijdorp en Streng, ontstond in 1872. Het bedrijf bestond voorheen uit drie afzonderlijke organisaties die werkzaam waren in verschillende branches. August Köpcke richtte de eerste afzonderlijke organisatie op in 1872. Deze scheepsleverancier startte met het leveren van producten aan schepen. Bosman richtte hierna de tweede afzonderlijke organisatie op in 1912. Bosman startte met het leveren van zuivelproducten aan de detailhandel. Niet lang hierna startte Bosman ook met het leveren van producten aan schepen, waarmee hij zijn levering uitbreidde. In 1960 werd Bosman daarmee één van de belangrijkste aanbieders aan scheepsleveranciers. De derde en tevens laatste afzonderlijke organisatie die het huidige B&S B.V. vormt, richtte Paul enige tijd later op in 1948. Paul opende een belastingvrije handel binnen de haven van Rotterdam. Door deze belastingvrije handel in de haven, waren scheepslieden in staat om binnen deze haven belastingvrij sigaretten en sterke drank te kopen (B&S, 2012).

De huidige grote aandeelhouder van B&S, Willem Blijdorp, kocht deze drie afzonderlijke organisaties in de regio Rotterdam in 2001 op. Hiermee bouwde hij één Holding, genaamd 'B&S B.V.', waarin hij deze organisaties liet samenkomen. Het bedrijfspand van B&S liet hij bouwen op een industrieterrein in Dordrecht. Willem Blijdorp liet enige tijd hierna 'The Warehouse' plaatsen naast het bedrijfspand in Dordrecht. Dit is het distributiecentrum waar alle logistieke activiteiten plaatsvinden. Hiermee centraliseerde hij de inkoop. In 2004 benoemde B&S Bert Meulman tot directeur van het bedrijf (B&S, 2012). In 2007 breidde B&S haar aanbod in diensten en producten uit, door het eigen huismerk 'Goodburry' te introduceren, dat staat voor betrouwbaarheid, professionaliteit en goede kwaliteit tegen een eerlijke prijs (Goodburry, 2012).

2.2. Interne analyse

Vandaag de dag bestaat B&S B.V., als onderdeel van B&S International, uit verschillende internationaal gerenommeerde handelsondernemingen in levensmiddelen en/of luxe consumentengoederen. Het bedrijf is actief in 110 landen en transporteert dagelijks grote hoeveelheden vanuit het eigen distributiecentrum in Dordrecht naar onder andere vliegvelden, cruiselines en importeurs over de hele wereld. B&S opereert daarnaast als distributeur op een brede markt en consolideert en levert goederen aan een groot aantal nichemarkten (B&S, 2017). De klanten kunnen hierbij kiezen uit meer dan 40.000 producten. De organisatie werkt samen met klanten als KLM, de Verenigde Naties, Holland America Line en Schiphol (Werkenbijbs, 2017).

B&S B.V. richt zich sterk op starters en kent daarom ook een 'jonge cultuur' met een gemiddelde leeftijd van 36 jaar. Het bedrijf heeft een zogeheten 'B&S Academy', waar afgestudeerden een traject ingaan om

als trainee aan de slag te kunnen bij B&S. Wanneer deze starters hun traineeship succesvol afronden, starten zij met een juniorfunctie bij de organisatie. Dit noemt B&S ook wel de 'young professionals' (Werkenbijbs, 2017) (Y. Bruggen, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017).

B&S hanteert een duidelijke missie, visie, strategie en slogan binnen de bedrijfsvoering. Deze geeft bijlage V overzichtelijk weer (zie bijlage V) (B&S, 2016).

Uit interne documenten blijkt dat de organisatiestructuur van B&S bestaat uit diverse divisies, afdelingen en Business Units. Het organogram van B&S maakt deze organisatiestructuur inzichtelijk (zie figuur 1, bijlage II)(B&S, 2016a)

2.2.1. Interne communicatie

Interne documenten tonen aan dat de communicatie tussen het management en de medewerkers verloopt via verschillende wegen (B&S,2016a). Tabel 1 en 2 geven weer waar deze interne communicatie uit bestaat (zie tabel 1 en 2, bijlage II). Tabel 1 toont hierbij de communicatie vanuit het management naar de medewerkers aan. Tabel 2 illustreert de kanalen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maakt. Dit is zowel top-down als bottom-up.

2.2.2. Huidige manier van communiceren

B&S onderzocht nooit de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie. Bijlage IV beschrijft deze huidige manier van communiceren vanuit het management (Y. Bruggen, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017)(Vos & Schoemaker, 2000).

2.2.3. Huidige situatie

Deze paragraaf brengt de huidige situatie en het probleem van B&S in kaart aan de hand van het 'Evolution and Revolution of Growth' model van Greiner (1972). B&S bevindt zich in de huidige situatie in fase 3 van het model van Greiner, 'The Growth Through Delegation' fase, waarbij de organisatie gedecentraliseerd is. De ondernemer geeft in deze fase belangrijke taken uit handen aan het middenmanagement. In deze fase zijn resultaten belangrijk. De directie begeeft zich op strategisch niveau en grijpt alleen in wanneer dit essentieel is. Het probleem van deze fase bestaat uit het feit dat de directie moeite heeft met het coördineren van het oplopend aantal managers en medewerkers. Hoe meer managers en medewerkers er zijn, hoe moeilijker het voor het management is om alle onafhankelijke, opererende divisies te coördineren (Greiner, 1972).

Dit 'faseprobleem' geldt ook voor de managers en medewerkers van B&S. De decentralisatie van de organisatie neemt toe. Dit maakt het voor het management lastig om medewerkers en managers van verschillende divisies en afdelingen te coördineren en te betrekken bij de gehele organisatie. In de gewenste situatie zou B&S naar 'The Growth Through Collaboration' fase in het model moeten werken. In deze samenwerkingsfase werken lijn- en stafafdelingen samen om op deze wijze resultaatgericht te werk te gaan. Kenmerken van deze fase bestaan uit veel onderling contact tussen de medewerkers, het management en de managers. Bovendien is er weinig formalisatie en standaardisatie. Echter, in deze fase moet het management rekening houden dat er geen overschot aan overleggen ontstaat en dat er een

gedeeltelijke controle blijft om het overzicht te behouden. Om de ideale situatie te creëren, moet B&S hier een juiste balans in vinden (Greiner, 1972).

2.3. Externe analyse

B&S heeft verschillende divisies binnen het bedrijf die allen verantwoordelijkheid kennen voor een bepaalde nichemarkt. Figuur 2 demonstreert deze nichemarkten (zie figuur 2, bijlage II)(B&S, 2016a).

Doordat B&S een uniek concept aanbiedt, kent het bedrijf geen directe concurrentie, enkel concurrentie op deze verschillende markten. B&S houdt hierom rekening met het indelen van de concurrenten per Business Unit. Deze verschillende nichemarkten dienen ieder een eigen nichemarkt en zijn onder te verdelen in de volgende Business Units (B&S, 2016a):

- B&S Köpcke Global
- B&S Paul Global
- B&S Global Cruise Supply
- B&S Bosman Global

Dit onderzoek geeft de concurrenten die behoren tot bovenstaande Business Units, overzichtelijk weer in een tabel per Unit (zie tabel 6, bijlage II)(2016a). Voor B&S is het voordelig dat het bedrijf geen directe concurrentie kent. B&S maakte mede hierdoor een omzet van ruim 398 miljoen euro in 2016. Daarnaast heeft het bedrijf een gemiddelde omzetgroei van 13% per jaar (B&S, 2016).

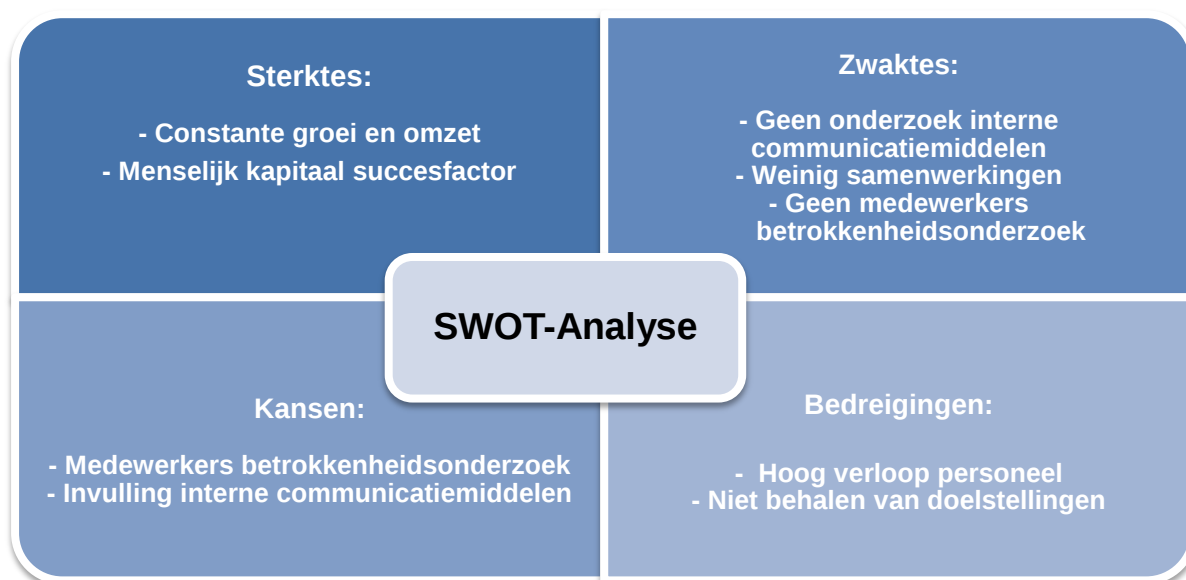
Productgroepen

B&S biedt de klant meer dan 40.000 producten. De volgende productgroepen classificeren deze producten (B&S, 2016):

- Gezondheid & Beauty
- Voedsel & Drankjes
- Elektronica
- Alcoholische dranken
- Parfums & Cosmetica

2.4 SWOT-analyse

B&S kent een aantal sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen wanneer het gaat om (medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie. De onderstaande SWOT-analyse geeft deze schematisch weer (zie figuur 3) (B&S, 2016).



Figuur 3 SWOT-Analyse

Toelichting

Sterktes

- B&S is een winstgevend bedrijf dat wereldwijd actief is in verschillende markten. Dit maakt B&S een belangrijke speler en hierdoor blijft het bedrijf groeien in de omzet en het aantal medewerkers.
- B&S acht de medewerkers als belangrijkste succesfactor en geeft hiermee aan de medewerkers te waarderen.

Zwaktes

- B&S onderzocht nooit de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent interne communicatie. Hierdoor weet het management niet in hoeverre de medewerkers de manier van communiceren tussen het management en de medewerkers als prettig ervaren en of dit bijdraagt aan de betrokkenheid.
- Er is weinig onderlinge samenwerking tussen de Business Units en overige afdelingen binnen het bedrijf. Hierdoor is de kennisdeling onderling niet groot (R. Aaken, Persoonlijke Communicatie, 13 februari 2017).
- B&S voerde in het verleden nooit een medewerkers betrokkenheidsonderzoek uit, waardoor het bedrijf zich nooit focuste op de wensen en behoeften van de medewerkers. Dit staat haaks op het feit dat het management aangeeft het menselijk kapitaal het belangrijkste te vinden.

Kansen

- Een kans bestaat uit het uitvoeren van een medewerkers betrokkenheidsonderzoek. Op deze manier besteedt B&S aandacht aan het menselijk kapitaal, wat het management de belangrijkste succesfactor van B&S vindt.
- De input van de medewerkers maakt inzichtelijk hoe het management de interne communicatie kan invullen, zodat deze inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers en bijdraagt aan de medewerkersbetrokkenheid.

Bedreigingen

- B&S is van mening dat de betrokkenheid van de medewerkers afneemt door de groei van de organisatie. Mede hierdoor is B&S bang dat medewerkers de organisatie zullen verlaten, waardoor de groei van de organisatie stagneert of afneemt.
- Een bedreiging bestaat uit het niet behalen van de doelstellingen, waardoor B&S in de toekomst niet in staat is om de groei in het aantal medewerkers en de groei in de omzet te waarborgen.

3. Probleemformulering

Het hoofdstuk probleemformulering behandelt de centrale vraag van dit onderzoek. Allereerst toont dit hoofdstuk de reden waarom dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens gaat dit hoofdstuk in op de centrale vraag. Deze centrale vraag valt uiteen in deelvragen, die samen een antwoord vormen op de probleemstelling. De doelstelling beschrijft hierna wat het doel van het onderzoek is. Tenslotte komen de doelgroep en de grenzen aan bod om het onderzoek af te kaderen.

3.1. Aanleiding

B&S B.V. groeide in de afgelopen jaren sterk, met een gemiddelde omzetgroei van 13% per jaar. De verwachting is dat dit in de toekomst zal aanhouden (B&S, 2016). Het aantal medewerkers neemt hierdoor eveneens toe. Het management van B&S heeft door deze snelle groei het idee dat de betrokkenheid en de binding van de medewerkers met het bedrijf afneemt. Dit merkt zij op uit miscommunicaties die resulteren in klachten bij klanten en uit vragen die achterblijven bij de medewerkers over belangrijke ontwikkelingen binnen B&S. Bovendien geeft een aantal medewerkers aan de intentie te hebben om B&S te verlaten (Y. Bruggen, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017).

Het management acht het menselijk kapitaal binnen de organisatie als belangrijkste succesfactor. Volgens het team heeft B&S het financiële succes van het bedrijf aan hen te danken. Hierom is het management van mening dat het belang er is om zich te focussen op de medewerkers en hun betrokkenheid, om hiermee het succes van de organisatie te waarborgen en de doelstellingen omtrent omzet en groei te behalen. Betrokken medewerkers zetten zich namelijk volledig in voor de organisatie, wat resulteert in een hogere winst voor het bedrijf (Gallup, 2013). Daarnaast verlaten betrokken medewerkers de organisatie minder snel (Meyer, et al., 2002). Het team wil met behulp van de betrokken medewerkers eind 2017 de 15% groeiambitie in de omzet per jaar behalen ten opzichte van de 398.6 miljoen euro omzet die B&S in 2016 maakte. Tevens wil B&S de groei in het aantal medewerkers voortzetten (B&S, 2016).

B&S onderzocht nooit in welke mate de medewerkers de communicatie tussen hen en het management als prettig ervaren en in welke mate dit bijdraagt aan hun betrokkenheid. Het bedrijf vindt dat het belang er nu is om te investeren in de medewerkers en hun beleving omtrent betrokkenheid en interne communicatie, omdat zij de belangrijkste succesfactor van B&S zijn. Deze succesfactor wil het bedrijf graag behouden. B&S wil hierom een medewerkers betrokkenheidsonderzoek uitvoeren, dat inzicht biedt tegen welke mogelijke factoren medewerkers aanlopen waardoor zij niet of minder betrokken zijn. Wanneer deze resultaten helder zijn, wil B&S onderzoeken hoe de medewerkers de communicatie tussen hen en het management ervaren en op welke manier interne communicatie vanuit het management kan bijdragen aan hun betrokkenheid (B&S, 2016)(R. Aaken, Persoonlijke Communicatie, 13 februari 2017).

3.2. Probleemstelling

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat de medewerkers van B&S meer betrokken raken bij het bedrijf?”*

Toelichting

B&S wil inzicht verkrijgen op welke manier het management gerichte, interne communicatie kan inzetten,

om hiermee bij te dragen aan de medewerkersbetrokkenheid. Door de interne communicatie op de juiste manier vorm te geven, wil het management de betrokkenheid vergroten, om hiermee het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden en de doelstellingen omtrent omzet en groei te behalen.

3.3. Doelstelling

De doelstelling luidt: *“Inzicht verkrijgen in de medewerkersbetrokkenheid bij het bedrijf en de beleving van de huidige interne communicatie van de medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven aan B&S over hoe het management gerichte interne communicatie kan inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten, wat resulteert in het behalen van de doelstellingen van B&S”.*

Toelichting

De opdrachtnemer levert een communicatieadvies op aan B&S, dat inzichtelijk maakt op welke manier het management de interne communicatie kan invullen, om hiermee bij te dragen aan de medewerkersbetrokkenheid. Uit onderzoek blijkt dat het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid resulteert in positieve uitkomsten voor het bedrijf, zoals een hogere winst (Gallup, 2013). B&S wil hierom de medewerkersbetrokkenheid vergroten, om daarmee de organisatiedoelstellingen te behalen.

3.4. Deelvragen

Om het onderzoek af te kaderen, valt de centrale vraag uiteen in de volgende deelvragen:

- 1) Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?

Deze deelvraag onderzoekt de communicatie tussen het management en de medewerkers. De focus ligt hierbij op de inzichten vanuit het management. Het management maakt de doorslaggevende beslissing omtrent de invulling van de communicatie. Hierom is het essentieel om deze deelvraag te analyseren vanuit hun invalshoek en om te achterhalen hoe het team de communicatie tussen beide partijen ervaart.

- 2) In hoeverre zijn de medewerkers cognitief betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag onderzoekt in hoeverre de medewerkers cognitief betrokken zijn bij de organisatie. Dit maakt inzichtelijk tegen welke factoren de medewerkers mogelijk aanlopen, waardoor zij niet of minder cognitief betrokken zijn. Wanneer dit helder is, biedt dit onderzoek inzicht hoe het management hierop kan inspelen.

- 3) In hoeverre zijn de medewerkers affectief betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag onderzoekt in hoeverre de medewerkers een band hebben met de organisatie en daarmee affectief betrokken zijn. Dit biedt inzicht tegen welke aspecten medewerkers aanlopen waardoor zij mogelijk minder affectief betrokken zijn. Wanneer dit vaststaat, toont dit onderzoek aan hoe het management hierop kan inspelen door middel van communicatie.

- 4) In hoeverre zijn de medewerkers fysiek betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag onderzoekt de actieve houding en de fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Dit toont aan tegen welke aspecten medewerkers eventueel aanlopen waardoor zij niet of minder fysiek

betrokken zijn. Dit onderzoek wijst hierna uit hoe het management kan inspelen op deze aspecten aan de hand van communicatie.

5) Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie?

Deze deelvraag onderzoekt wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie. Op deze manier neemt het onderzoek de beleving van beide partijen (het managementteam en de medewerkers) omtrent interne communicatie mee (Zie deelvraag 1 voor ervaring management). Deze deelvraag biedt het management bovendien inzicht in welke gerichte, interne communicatie het team kan hanteren om hiermee in te spelen op de wensen en behoeften van de medewerkers.

3.5. Doelgroep

Figuur 1 geeft weer hoe B&S is opgebouwd (zie figuur 1, bijlage II). Tot dit onderzoek behoren de volgende twee doelgroepen:

- Het managementteam
- De medewerkers

De doelgroep 'medewerkers' valt hierbij uiteen in de verschillende divisies en afdelingen waar B&S uit bestaat (B&S, 2016). Daarnaast maakt dit onderzoek binnen de doelgroepen onderscheid tussen young professionals en professionals. Het onderzoek maakt geen onderscheid in geslacht of leeftijd, omdat dit irrelevant is. In hoofdstuk 5 methodologie volgt een nadere toelichting van de doelgroep.

3.6. Onderzoeksgrenzen

Dit onderzoek neemt een tijdsbestek van 15 weken in beslag. De opdrachtnemer levert binnen dit onderzoek vóór 2 juni 2017, een intern communicatieadvies aan de opdrachtgever B&S. Daarnaast vindt dit onderzoek alleen plaats op de locatie waar B&S B.V. zich bevindt: in Dordrecht. Het onderzoek neemt niet langer dan 15 weken in beslag en vindt niet buiten bovengenoemde locatie plaats.

4. Theoretisch kader

Het hoofdstuk theoretisch kader beschrijft de mogelijk toepasbare theorieën die aansluiten bij dit onderzoek. Deze theorieën dienen om het probleem in kaart te brengen. Allereerst gaat het hoofdstuk in op relevante begrippen. De volgende stap licht de mogelijke theorieën toe die uitmonden in het conceptueel model. Tot slot komen de getoetste verwachtingen aan bod bij de hypotheses.

4.1. Theorieën en begrippen

Om het onderzoek optimaal uit te voeren, is het essentieel om twee belangrijke begrippen die regelmatig terugkomen binnen dit onderzoek te verduidelijken. Deze begrippen zijn 'betrokkenheid' en 'interne communicatie'. Beide termen komen aan bod in Bijlage VI.

4.2. Toepasbare modellen en theorieën

Deze paragraaf beschrijft de mogelijk toepasbare theorieën en modellen die bijdragen om het probleem te analyseren en antwoord te vormen op de centrale vraag. Drie mogelijke theorieën zijn die van Bailey (1993), die van Van Gemert en Woudstra (2005) en die van Welch (2011). De volgende paragrafen lichten de theorieën toe.

4.2.1. Abilities, Motivation, Opportunities Model (Bailey,1993)

In 1993 ontwikkelde Bailey (1993) het AMO-model. Het model is een krachtig model om prestaties van medewerkers te beïnvloeden. Dit model geeft aan dat wanneer een organisatie inspeelt op de 'Abilities' (het kunnen van de medewerkers), de 'Motivation' (het willen van de medewerkers) en de 'Opportunities' (het mogen van de medewerkers), de inzet van de medewerkers binnen de organisatie onvoorwaardelijk is.

Wanneer de HRM-afdeling dit model op de juiste manier toepast op de medewerkers, zijn medewerkers' uitkomsten zoals tevredenheid en betrokkenheid het resultaat. De HRM-medewerkers beïnvloeden volgens deze theorie de kennis, kunde en motivatie van de medewerkers binnen een organisatie. Kritiek op dit model bestaat uit het feit dat HRM-medewerkers wel effect hebben op het presteren van de organisatie, maar geen effect hebben op het welbevinden van de medewerkers (Ramsay, Scholaris & Harley, 2000).

Het AMO-model maakt inzichtelijk hoe de HRM-afdeling de prestaties van de medewerkers kan beïnvloeden en betrokkenheid onder de medewerkers kan creëren. Dit kan zij doen aan de hand van bovengenoemde factoren: de kunde, de motivatie en de kansen van de medewerkers. Echter, dit model is niet toereikend voor het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. Dit onderzoek moet inzicht bieden in welke mate interne communicatie vanuit het management een bijdrage kan leveren aan de betrokkenheid van de medewerkers. Bailey (1993) neemt de interne communicatie echter niet mee in dit model als beïnvloedingsfactor op de medewerkersbetrokkenheid. Hierom is het TOCOM-Model van Van Gemert & Woudstra (2005) wellicht een geschikter model om het probleem mee te analyseren.

4.2.2. TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005)

Van Gemert en Woudstra (2005) stelden het TOCOM-model (The Twente Organizational Communication Model) op om aan te tonen op welke manier organisaties interne communicatie strategisch kunnen inzetten. Het model brengt de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie in beeld. Hiermee laat het model zien wat de (mogelijke) knelpunten in de interne communicatie zijn. Het model heeft als doel om de communicatie tussen verschillende organisaties en binnen organisaties te analyseren. Dit kan gelden voor de gehele organisatie, of voor een bepaalde afdeling. De nadruk ligt hierbij op structuren/processen, het klimaat/de cultuur en de missie en de strategie. Deze punten hebben veel invloed op de beslissingen die een organisatie maakt. Hierdoor hebben deze ook invloed op de wijze waarop een organisatie communiceert. Dit communicatiemodel biedt hulp bij het maken van interventies of bij het opstellen en implementeren van een communicatieplan (van Gemert & Woudstra, 2005).

Dit model illustreert alle communicatiemiddelen in hun totaliteit en de onderlinge verhoudingen binnen een organisatie. Dat levert een compleet beeld op van de communicatie in de organisatie. Het TOCOM-model kent een top-down benadering en een bottom-up benadering. De organisatie kan het model vanuit verschillende invalshoeken inzetten per afdeling of voor de organisatie als geheel. Hoewel het TOCOM-model een compleet beeld van de communicatie in de organisatie weergeeft, zijn er aspecten in het model die beperkingen hebben (van Gemert & Woudstra, 2005). Zo stelt Goldhaber (1993) in het artikel 'Organizational Communication', dat organisaties veel van elkaar verschillen. Hierdoor verschillen de problemen en oplossingen in de communicatie ook per organisatie (Goldhaber, 1993). Wanneer je de theorie vanuit deze invalshoek zou bekijken, is het TOCOM-model niet toepasbaar voor alle organisaties, zoals van Gemert & Woudstra (2005) daarentegen wel beweren.

Het TOCOM-model biedt, anders dan het AMO-model, een kijk op welke manier een organisatie interne communicatie strategisch kan inzetten. Echter, het TOCOM-model neemt niet concreet de betrokkenheid van medewerkers mee in het model, wat het AMO-model daarentegen wel behandelt (Bailey, 1993). Het TOCOM-model brengt op een overzichtelijke manier de huidige en de gewenste situatie binnen de interne communicatie in kaart. Daarnaast kent het model meerdere benaderingen: een top-down benadering en een bottom-up benadering (Van Gemert & Woudstra, 2005). Ondanks deze huidige en gewenste situatie en deze brede benadering van het TOCOM-model, is een model dat naast de interne communicatie ook het begrip 'betrokkenheid' in kaart brengt wellicht een omvangrijker model om het probleem te analyseren. Het 'Employee Engagement Model' van Welch (2011) is hierom wellicht een toereikender model om onder de loep te nemen, gezien het feit dat dit model beide elementen in kaart brengt.

4.3. Conceptueel model

Het 'Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model' van Welch (2011) is het geschikte conceptueel model dat hoort bij dit onderzoek. Een conceptueel model is de vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid die helpt om het probleem te analyseren. Deze paragraaf onderbouwt waarom het model van Mary Welch (2011) geschikt is als conceptueel model.

4.3.3. Toelichting keuze

Het AMO-model van Bailey (1993) illustreert hoe de HRM-afdeling tevredenheid en betrokkenheid onder medewerkers kan creëren door in te spelen op de kunde, de motivatie en de kansen van de medewerkers. Het model brengt echter niet de bijdrage van interne communicatie in beeld, wat het TOCOM-model daarentegen op een overzichtelijke manier demonstreert. Hoewel het TOCOM-model aangeeft hoe interne communicatie op een strategische manier is in te zetten in de huidige en de gewenste situatie, neemt het TOCOM-model van Van Gemert & Woudstra (2005) niet concreet de term 'betrokkenheid' mee in het model. Het 'Employee Engagement model' van Mary Welch (2011) is hierom het meest geschikte en omvangrijke model om toe te passen, omdat het model beide elementen in kaart brengt. De theorie van Welch (2011) kent echter slechts een top-down benadering: vanuit het management naar de medewerkers. Het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) daarentegen illustreert zowel een top-down benadering als ook een bottom-up benadering. Dit onderzoek biedt inzicht in hoe het management gerichte, interne communicatie kan inzetten om hiermee de medewerkers meer te betrekken bij het bedrijf. Hierom is de top-down benadering van Welch (2011) voldoende. De theorie van Welch (2011) brengt in tegenstelling tot de vorige theorieën de impact van interne communicatie vanuit het management op de medewerkersbetrokkenheid in kaart. Hiermee sluit de theorie van Welch (2011) het best aan bij dit onderzoek. Dit is dan ook de reden waarom dit onderzoek het 'Employee Engagement Model' (2011) als geschikt model acht en hanteert.

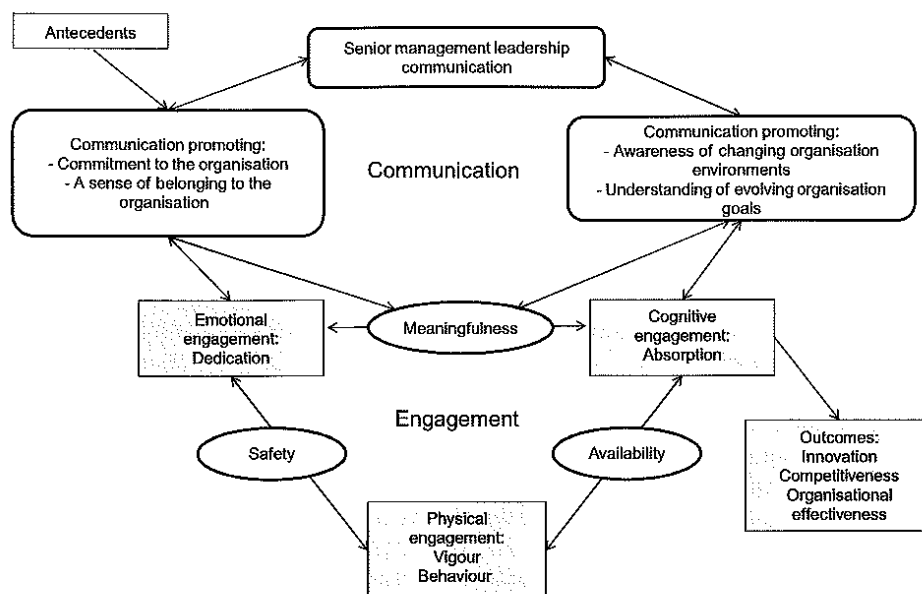
4.3.4. The Employee Engagement Model

'The Employee Engagement Concept And Internal Corporate Communication Model' van Welch (2011) (zie figuur 4, bijlage II) baseert zich op voorgaande theorieën met betrekking tot het onderwerp medewerkersbetrokkenheid en borduurt voort op de theorie van Kahn (1990). Het model maakt de mogelijke impact van de inzet van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid inzichtelijk op organisatorisch niveau (Welch, 2011). Welch (2011) ziet de betrokkenheid binnen haar theorie als een drie-componenten structuur, bestaande uit emotionele, cognitieve en fysieke dimensies. Deze drie dimensies baseren zich op de theorie van Kahn (1990). Welch (2011) associeert deze drie elementen met de toewijding, absorptie en vitaliteit. Deze associaties baseren zich op de theorie van Schaufeli en Bakker (2004). Welch neemt daarnaast ook de drie psychologische voorwaarden die volgens Kahn (1990) effect hebben op de betrokkenheid mee in het model. Deze drie voorwaarden bestaan uit 'betekenisvolheid', 'veiligheid' en 'beschikbaarheid'. De gedachte hierachter is dat medewerkers betrokken zijn bij het werk en daarmee bij de organisatie, wanneer zij zich veilig voelen binnen de organisatie, wanneer zij beschikbaar zijn voor de werkzaamheden die zij uitvoeren en wanneer zij zich betekenisvol/belangrijk voelen binnen de organisatie (Welch 2011).

Welch (2011) neemt ook de 'commitment' mee in haar theorie. Zij associeert commitment met betrokkenheid en stelt dat het management deze 'commitment' en daarmee de betrokkenheid kan beïnvloeden door communicatie uit te zenden vanuit het management richting de medewerkers. 'Commitment' bestaat binnen deze theorie uit het gevoel van bij de organisatie horen. Welch stelt in haar theorie dat 'commitment', naast de drie voorwaarden van Kahn (1990), een voorwaarde is waar medewerkers aan moeten voldoen, om betrokken te raken bij de organisatie. Welch benadrukt met deze

theorie de aspecten van leiderschapscommunicatie tussen het senior management in relatie tot de medewerkers van de organisatie. Communicatie is een belangrijke vorm van de psychische behoeften van de medewerkers, welke het management van organisaties tegemoet moet komen om medewerkersbetrokkenheid te creëren binnen de organisatie (Welch 2011).

Interne communicatie positioneert Welch (2011) als een voorwaarde voor betrokkenheid, die ertoe leidt dat medewerkers zich belangrijk voelen binnen de organisatie en die zorgen voor 'commitment'. Wanneer de medewerkers daadwerkelijk betrokken zijn bij de organisatie, zijn zij zich bewust van veranderingen binnen de organisatie en hebben zij begrip voor de doelstellingen die de organisatie hanteert. Volgens Welch (2011) opereert de organisatie innovatief, effectief en competitief in de markt wanneer alle medewerkers cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn door de inzet van interne communicatie vanuit het management. Dit zijn tevens de organisatie uitkomsten die plaatsvinden wanneer een organisatie het 'Employee Engagement model' toepast in de praktijk (Welch 2011).



Figuur 4 Communication and Employee Engagement Model - Welch (2011, p.340)

4.3.5. Relevantie in praktijk

De theorie van Welch (2011) brengt naast de bijdrage van interne communicatie, ook de betrokkenheid van de medewerkers in kaart. Dit onderzoek toont aan op welke manier het management gerichte interne communicatie kan inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Volgens Welch (2011) kan deze betrokkenheid toenemen door gerichte interne communicatie vanuit het management in te zetten. Dit model hanteert voornamelijk een top-down benadering, waarbij het management door middel van de inzet van effectieve interne communicatie, de betrokkenheid van de medewerkers kan stimuleren.

Volgens Welch (2011) ontstaat volledige betrokkenheid van de medewerkers wanneer de medewerkers cognitief, affectief en fysiek betrokken zijn bij de organisatie. Met deze theorie in het achterhoofd, zal de organisatie allereerst moeten onderzoeken in hoeverre de medewerkers cognitief, affectief en fysiek

betrokken zijn. Wanneer dit inzichtelijk is, kan de organisatie vaststellen op welke manier het management gerichte interne communicatie kan inzetten richting de medewerkers om hiermee de betrokkenheid te vergroten. Deze mogelijke impact van interne communicatie op de betrokkenheid van de medewerkers op organisatorisch niveau sluit het best aan bij dit onderzoek en helpt om het vraagstuk te analyseren.

4.4. Hypothesen

Hypothesen beschrijven de verwachte effecten op de probleemstelling, bij de toepassing van het conceptueel model van Welch (2011). Onderstaande alinea's geven deze verwachtingen als volgt weer:

Hypothese 1

Als medewerkers cognitief, emotioneel en fysiek verbonden zijn met het werk binnen de organisatie, dan zijn zij betrokken bij de organisatie (Welch, 2011).

“Kahn defined personal work engagement as: “The harnessing of organizational members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performance” (Welch, 2011, p. 332)

Toelichting: het is essentieel om te onderzoeken of de medewerkers zich cognitief, emotioneel en fysiek betrokken voelen bij het werk en of dit effect heeft op hun betrokkenheid bij de organisatie. Deze verwachting stelt dat medewerkers zich alleen betrokken voelen bij de organisatie, wanneer zij zich op alle drie de niveaus betrokken voelen bij het werk.

Hypothese 2

Als medewerkers zich veilig voelen, belangrijk voelen en beschikbaar zijn binnen de organisatie, dan zijn de medewerkers meer betrokken bij de organisatie (Welch, 2011).

Three psychological engagement conditions are necessary for an employee to bring themselves into their work role performance. These determinants are: meaningfulness (work elements), safety (social element, including management style, process and organizational norms), and availability (individual distractions)” (Welch, 2011, p. 332)

Toelichting: het is van belang om te onderzoeken of de medewerkers zich belangrijk voelen, veilig voelen en of de medewerkers beschikbaar zijn voor de organisatie. Dit biedt inzicht in het feit of deze drie elementen effect hebben op de medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie.

Hypothese 3

Als de interne communicatie vanuit het management inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie (Welch, 2011)

“Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate on ongoing sense of belonging to

the organization. Likewise, employees with high cognitive engagement may value access to detailed material to facilitate their understanding of, and contributions to organizational goals” (Welch, 2011, p. 341)

Toelichting: binnen dit onderzoek is het cruciaal dat de interne communicatie vanuit het management aansluit op de wensen en behoeften van de medewerkers. Dit onderzoek biedt inzicht in de wensen en behoeften van de medewerkers ten opzichte van de interne communicatie. Uit het onderzoek moet blijken of het inspelen op deze wensen en behoeften effect heeft op de medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie.

5. Methodologie

Het hoofdstuk methodologie verantwoordt de keuzes tijdens dit onderzoek. Dat gebeurt in vier stappen. De eerste stap gaat in op de onderzoeksmethoden. De tweede stap beschrijft de doelgroep. De derde stap behandelt de datacollectie waarmee relevante literatuur voor dit onderzoek tot stand komt. De laatste stap gaat in op de operationalisatie en maakt inzichtelijk hoe de theorie meetbaar is.

5.1. Onderzoeksmethoden

Verschillende onderzoeksmethoden zijn nodig om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

Tabel 3 uit Bijlage II geeft deze onderzoeksmethoden per deelvraag schematisch weer. Een nadere uitleg volgt in de volgende alinea's.

Dit onderzoek acht kwalitatief onderzoek als meest geschikte onderzoeksmethode, om hiermee achter het 'waarom' van de respondenten te komen. Kwalitatief onderzoek verbindt zich niet aan cijfermatige gegevens, waardoor de onderzoeker zich kan aanpassen aan de omstandigheden van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek leent zich daarom het best voor probleemstukken die te maken hebben met ervaringen van bepaalde personen in bepaalde situaties, waarbij achterliggende argumenten en motieven van belang zijn (Verhoeven, 2011). Hierom is deze onderzoeksmethode het meest geschikt, omdat het handvatten biedt bij het achterhalen van de ervaring en de beleving van het management en de medewerkers omtrent betrokkenheid en interne communicatie (Verhoeven, 2011). Dit kwalitatieve onderzoek vindt plaats aan de hand van half-gestructureerde interviews. Tijdens deze interviews zal de respondent vragen beantwoorden aan de hand van een aantal opgestelde topics. De reden voor deze half-gestructureerde interviews is, dat de interviewer de ruimte krijgt om door te vragen en de diepte in kan gaan. Ook kan de respondent hierdoor een persoonlijke aanvulling geven aan de interviews. Het doorvragen op bepaalde antwoorden leidt tot gedetailleerde en goed onderbouwde informatie, die goed van pas komt bij het opstellen van het communicatieadvies.

Ter aanvulling op dit kwalitatieve onderzoek, vindt deskresearch plaats om een antwoord te verkrijgen op de eerste deelvraag (zie tabel 3, bijlage II). Deskresearch brengt namelijk de algemene informatie omtrent de interne communicatie van B&S in kaart. Deze vorm van deskresearch vindt plaats ter oriëntatie voorafgaand aan het afnemen van de interviews. Voor een goed onderzoek is het immers wenselijk om allereerst deskresearch te doen ter oriëntatie (Verhoeven, 2011).

De interviews vinden face-to-face plaats, zodat de lichaamstaal van de respondenten zichtbaar is, ter ondersteuning van het verhaal dat zij vertellen. Op deze manier ontstaan minder snel miscommunicaties. Daarnaast vinden de interviews face-to-face plaats, omdat hierdoor direct een eerlijk antwoord van de respondenten komt. Ook kunnen externe factoren de respondent niet storen tijdens een face-to-face-interview in een aparte ruimte. Op deze manier is de kans kleiner dat de respondent sociaal gewenste antwoorden geeft. De benadering van de respondenten vindt plaats via Microsoft Outlook. Dit is het systeem waar B&S zowel intern als extern mee werkt. Alle interviews vinden plaats in een afgezonderde vergaderruimte op het hoofdkantoor van B&S. Deze locatie is voor alle respondenten makkelijk te bereiken. De interviews zullen ongeveer veertig minuten in beslag nemen. Echter, omdat er ruimte is voor een persoonlijke invulling, kan dit per interview verschillen.

Anonimiteit

De respondenten blijven volledig anoniem, zodat zij geen sociaal gewenste antwoorden geven. Het gaat tijdens de interviews om persoonlijke en gevoelige informatie, waar de interviewer op een professionele manier mee om moet gaan. Tijdens het afnemen van de interviews zal dan ook geen derde persoon aanwezig zijn in de ruimte.

5.2. Selectie van respondenten

Dit onderzoek deelt de respondenten onder in twee doelgroepen, te weten:

- Het managementteam
- De medewerkers

Toelichting

Dit onderzoek hanteert bovengenoemde doelgroepen, omdat het management gerichte interne communicatie wil inzetten om hiermee bij te dragen aan de medewerkersbetrokkenheid. De interne communicatie is hierbij de link tussen beide partijen. Het management maakt echter de doorslaggevende beslissing over de invulling van de interne communicatie. Om een goede invulling van deze interne communicatie tot stand te brengen, is het hierom essentieel om de verwachtingen van beide partijen in kaart te brengen. De focus ligt echter op de medewerkers, omdat het gaat om de beleving van deze groep en het effect van interne communicatie vanuit het management hierop.

Dit onderzoek deelt de gehele populatie van B&S op in deelpopulaties. Deze populatie valt hierdoor uiteen in de volgende deelpopulaties: allereerst maakt dit onderzoek onderscheid tussen het managementteam en de medewerkers. Deze medewerkers splitst dit onderzoek op in de twee bestaande divisies, te weten: de kantoormedewerkers van 'The Warehouse' (het distributiecentrum dat naast het hoofdkantoor van B&S staat) en de medewerkers van 'The Office'. Deze medewerkers van 'The Office' vallen voor dit onderzoek uiteen in de afdelingen waar de organisatie uit bestaat (zie figuur 1, bijlage II). Tenslotte maakt dit onderzoek onderscheid tussen young professionals en professionals, omdat de beleving van deze functies sterk kan verschillen. Professionals zijn medewerkers die langer werkzaam zijn dan twee jaar, young professionals die korter werkzaam zijn dan twee jaar. B&S richt zich sterk op starters, waardoor het aantal young professionals bijna gelijk is aan het aantal professionals (B&S, 2017a). Hierom is het relevant om deze groepen te onderscheiden.

Onderbouwing

Het is van belang dat dit onderzoek uit alle bovengenoemde deelpopulaties een respondent neemt. Op deze manier ontstaat een betrouwbare en representatief onderzoek, waarbij alle onderdelen van de organisatie aan bod komen. Daarnaast verschillen de werkzaamheden tussen deze afdelingen en divisies sterk, waardoor de beleving kan verschillen. Dit rapport biedt daarom inzicht in de mogelijke verschillen in de beleving tussen deze divisies, afdelingen en functies. Indien nodig, stelt de onderzoeker een communicatieadvies op naar deze uiteenlopende resultaten. Bovengenoemde subgroepen vormen ieder een aparte deelpopulatie. Per deelpopulatie trekt dit onderzoek op een eenvoudig aselechte wijze een aantal respondenten (Verhoeven, 2011). Het respondentenschema van de medewerkers illustreert de

respondenten uit de deelpopulaties op een overzichtelijke manier (zie tabel 5, bijlage II). Tabel 4 demonstreert alle deelpopulaties, inclusief het management (zie tabel 4, bijlage II).

B&S heeft in totaal 442 medewerkers (B&S, 2016a). Het onderzoek laat de tijdelijke medewerkers echter buiten beschouwing. Dit zijn de medewerkers uit het veld van 'The Warehouse'. Deze tijdelijke medewerkers vertrekken normaliter binnen een aantal maanden naar een ander werkplaats. De opdrachtgever besloot hierdoor om enkel onderzoek te doen onder de kantoormedewerkers van 'The Warehouse', omdat de mening van de tijdelijke medewerkers irrelevant is. Figuur 7 en 8 geven een duidelijke afspiegeling van het aantal respondenten in verhouding tot de gehele populatie (bijlage II). Omdat de meeste medewerkers onder Commercie vallen, neemt dit onderzoek hierom zeven respondenten van Commercie mee. De medewerkers afkomstig van The Warehouse, de ICT-afdeling en de Finance-afdeling beslaan minder medewerkers. Hierom neemt het onderzoek drie respondenten van deze afdelingen en divisies mee (Zie figuur 8, bijlage II). Het managementteam bestaat uit een groep van zes managementleden. Het is echter essentieel om hun mening mee te nemen, aangezien het team de doorslaggevende beslissing maakt omtrent de invulling van de interne communicatie. Hierom neemt het onderzoek drie managementleden mee.

Doelgroepen	Functie	Totaal aantal respondenten
<u>Management</u>	Managementleden	3
The Office	Commercie	7
	ICT	3
	Finance	3
The Warehouse (office medewerkers)	kantoormedewerkers The Warehouse	3
TOTAAL		19 totaal

Tabel 4 Respondentschema inclusief management

5.3. Datacollectie

Om data te genereren voor dit onderzoek, is allereerst bedrijfsinformatie nodig. Interne gegevens van B&S, zoals jaarverslagen, bieden hierbij hulp. Daarnaast helpen een aantal informatiebronnen bij het vinden van literatuur voor dit onderzoek (zie bijlage III).

5.4. Operationalisatie

Deze paragraaf toont aan hoe er een antwoord kan komen op de deelvragen. De paragraaf demonstreert wat de deelvragen meten en hoe de theorie daarmee meetbaar is. Deze deelvragen baseren zich op het

conceptueel model van Welch (2011). De topic guide (zie bijlage I) baseert zich op de operationalisatie, die voortkomt uit het conceptueel model.

Omdat betrokkenheid een ruim begrip is, neemt dit onderzoek de drie belangrijke voorwaarden die volgens Kahn (1990) nodig zijn om tot betrokkenheid te komen, mee in de operationalisatie: 'veiligheid', 'betekenisvol' en 'beschikbaar'. Daarnaast hanteert dit onderzoek de UWES (Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli & Bakker, 2003) om het begrip 'betrokkenheid' meetbaar en concreet te maken. Deze schaal bestaat uit de aspecten 'Vitaliteit', 'Toewijding', en 'Absorptie' (zie figuur 6, bijlage II). Absorptie staat binnen deze theorie voor cognitieve betrokkenheid, toewijding voor affectieve betrokkenheid en vitaliteit voor fysieke betrokkenheid. Schaufeli en Bakker (2003) deelden deze drie aspecten onder in concrete vragen aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (2003). Op deze manier maken zij de theorie van Welch (2011) en het begrip betrokkenheid meetbaar. De concrete vragen zijn verwerkt in de topic guide (Zie bijlage I).

Huidige interne communicatie

Volgens Welch (2011) heeft interne communicatie invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Interne communicatie is een organisatorische uitoefening, die potentie kent om de waarden van de organisatie op een effectieve manier uit te dragen naar alle medewerkers, om de medewerkers hiermee te betrekken bij de doelen van de organisatie. Welch (2011) noemt deze communicatie 'Senior Management Leadership Communication'. (Welch, 2011, p. 339 en p. 340)

Om een antwoord te verkrijgen op deze deelvraag, krijgt het managementteam vragen over hun ervaring omtrent de communicatie tussen hen en de medewerkers. Tevens krijgen zij vragen over verwachtingen en verbeterpunten die er volgens hen zijn binnen deze communicatie, om hiermee bij te dragen aan de betrokkenheid. Op deze manier neemt het onderzoek zowel de verwachtingen van het management als van de medewerkers mee. Daarnaast dient deskresearch ter oriëntatie op het kwalitatieve onderzoek, om achter de huidige interne communicatiemiddelen en de frequentie hiervan te komen. Dit biedt inzicht via welke kanalen de communicatie tussen het management en de medewerkers verloopt.

Cognitieve betrokkenheid medewerkers (Absorptie)

Welch (2011) borduurt haar theorie voort op Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2003). Welch ziet betrokkenheid bij deze theorie als een drie-componenten constructie, die , cognitieve, affectieve en fysieke dimensies bevatten en geassocieerd worden met toewijding, absorptie en vitaliteit. Volgens Kahn (1990) zijn drie psychologische voorwaarden nodig om betrokkenheid te creëren. Deze voorwaarden bestaan uit 'betekenisvol', veilig' en 'beschikbaar' (Welch, 2011, p. 340).

Deze deelvraag gaat in op de 'cognitieve betrokkenheid: absorptie' van het conceptueel model van Welch (2011). De respondenten krijgen hierbij vragen over de mate waarin zij iets afweten en zich bewust zijn van de doelen en ontwikkelingen van de organisatie. Daarnaast krijgt de respondent vragen die zich baseren op het 'absorption deel' van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003)(Zie figuur 6, bijlage II). Deze vragen vormen samen het element 'absorptie' en maken duidelijk in hoeverre de medewerker cognitief betrokken is (Welch, 2011).

Affectieve betrokkenheid medewerkers (Toewijding)

Deze deelvraag gaat in op de 'affectieve betrokkenheid: de toewijding' van het model van Welch (2011). De onderzoeker meet dit door vragen te stellen over de mate waarin de respondenten zich emotioneel betrokken voelen bij elementen zoals de missie van de organisatie. Ook meet de onderzoeker dit door te vragen naar de mate waarin zij zich 'betekenisvol' en 'veilig' voelen. Volgens Welch zijn dit twee voorwaarden die nodig zijn om betrokkenheid te creëren (Welch, 2011). Daarnaast krijgt de respondent vragen die zich baseren op het 'dedication deel' van de UWES van Schaufeli en Bakker (2003)(zie figuur 6, bijlage II). Deze vragen vormen samen het element 'Toewijding' en geven aan in hoeverre de medewerker affectief betrokken is (Welch, 2011).

Fysieke betrokkenheid medewerkers (Vitaliteit)

Deze deelvraag gaat in op de 'fysieke betrokkenheid: de vitaliteit' van het model van Welch (2011). Dit fysieke deel bestaat uit de actieve houding en het gedrag van de medewerker. De respondenten krijgen vragen over de mate waarin zij zich inzetten om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Ook krijgen zij vragen over de mate waarin zij zich beschikbaar stellen voor het bedrijf. 'Beschikbaarheid' is de derde voorwaarde die volgens Welch (2011) nodig is om betrokken te raken bij de organisatie. Tenslotte krijgt de respondent vragen die zich baseren op het 'vigor deel' van de Utrecht Work Engagement Scale (zie figuur 6, bijlage II)(Schaufeli & Bakker, 2003). Deze concrete vragen uit de UWES vormen samen het element 'Vitaliteit' en geven aan in hoeverre de respondent fysiek betrokken is.

Wensen en behoeften medewerkers ten aanzien interne communicatie

Deze deelvraag slaat op het 'Senior Management Leadership Communication' van Welch (2011). Wanneer het management gerichte, interne communicatie wil inzetten naar de medewerkers, zal het team eerst de wensen en behoeften omtrent interne communicatie moeten onderzoeken. De onderzoeker biedt hierbij hulp door tijdens de interviews te vragen naar de mate waarin de medewerker de huidige manier van communiceren als prettig ervaren en wat hun beleving, verbeterpunten en verwachtingen hierover zijn.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk analyseert het vraagstuk op basis van het conceptuele model van Welch (2011). Het beschrijft de resultaten van dit onderzoek per deelprobleem, die voortkomen uit het model van Welch (2011). Tenslotte toont dit hoofdstuk de toetsing van de hypothesen. De resultaten baseren zich op de analyseschema's en verbatims (zie bijlage VIII, IX en X).

6.1. Huidige interne communicatie

Kwalitatief onderzoek en deskresearch bieden inzicht in de huidige communicatie tussen het management en de medewerkers. Deskresearch toont aan dat deze interne communicatie via verschillende kanalen verloopt (zie tabel 1 en 2, bijlage II) (B&S, 2016). Tabel 1 toont hierbij de communicatie vanuit het management naar de medewerkers. Tabel 2 illustreert de communicatiemiddelen waardoor communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk is. Om de juiste invulling van de interne communicatie tot stand te brengen en de betrokkenheid te vergroten, biedt kwalitatief onderzoek onder drie leden van het managementteam inzicht in de beleving en verwachting van het management omtrent de interne communicatie. Het is van belang om deze inzichten mee te nemen, omdat het management de doorslaggevende beslissing maakt over de invulling van de communicatie. De resultaten baseren zich op de analyseschema's en de verbatims (zie bijlage VIII en X).

Belangrijke onderwerpen om te communiceren

Uit de interviews komt naar voren dat het management de volgende aspecten belangrijk vindt om te communiceren. Allereerst wil het management de medewerkers informeren over wat er speelt binnen de organisatie. Daarnaast wil het team communiceren vanuit de visie van de onderneming. Dit omdat het team hierdoor duidelijke doelstellingen kan vaststellen voor de medewerkers. Ook wil het management saamhorigheid creëren door middel van communicatie. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel dat zij bijdragen aan het succes van de organisatie. Het management streeft ernaar om in de toekomst meer bewustzijn te creëren onder de medewerkers aan de hand van communicatie over de functies en de bijbehorende werkzaamheden en verantwoordelijkheden die er zijn binnen B&S. Hierdoor krijgen de medewerkers meer begrip voor elkaar. Het management geeft echter aan dat zij niet altijd in staat is om tijdig te informeren, aangezien informatie nog kan veranderen. Daarnaast vindt het team dat er bij de invulling van de communicatie rekening gehouden moet worden met de verschillende niveaus en functies die er zijn. De 'tone of voice' moet voor alle medewerkers te begrijpen zijn (analyseschema 1).

Interne communicatie

Als het gaat om de manier van communiceren, is het management het er volledig over eens dat er meer face-to-facecommunicatie moet plaatsvinden. Dit geldt voor zowel de medewerkers onderling, als ook voor de communicatie tussen de medewerkers en het management. Het team wil de communicatie hiermee persoonlijker maken en wil hiermee meer betrokkenheid creëren. Ook vindt het team dat hierdoor minder snel miscommunicaties ontstaan. Het leidinggevende team communiceert met de medewerkers via de mail, de werktelefoon en werkoverleggen. Ook video chat zien zij als handig middel om met medewerkers in het buitenland te communiceren. Een aantal leden uit het team geeft aan dat medewerkers de toon van een mail verkeerd kunnen opvatten en dat zaken door het gebruik van mail kunnen verscherpen. In dat

geval is het beter om iemand face-to-face op te zoeken of te bellen, om zaken te verduidelijken. Hierom gebruiken de leden zelf vaker de telefoon, om details uit te leggen en om duidelijkheid te scheppen. De mail blijft volgens hen echter een sterk middel wanneer bepaalde kwesties zwart op wit moeten staan of wanneer zij een grote groep willen bereiken (analyseschema 2).

De meerderheid uit het team geeft aan te weinig terugkoppeling te geven richting de medewerkers na het houden van een overleg. Dit komt vooral door gebrek aan tijd. Zij vinden dat de kennisdeling met de medewerkers beter kan, zodat de medewerkers meer betrokken raken bij de richting die het bedrijf uitgaat en zodat er geen kennisachterstand ontstaat. Enkele leden hebben zelf het idee dat medewerkers vinden dat het team hen niet bij alle ontwikkelingen betreft. (analyseschema 3). Volgens hen moet hierom een juiste balans komen in het wel of niet communiceren van gevoelige informatie en van informatie die nog kan veranderen. Een ander teamlid is van mening voldoende te communiceren, omdat het teamlid iedere week face-to-face bespreekt met de afdeling over waar het bedrijf staat en waar het naartoe wil (analyseschema 3). De meerderheid van het management geeft aan voldoende inspraak te geven aan de medewerkers, omdat medewerkers altijd binnen kunnen lopen en kwesties kunnen bespreken. Een teamlid denkt dat hier verbetering in ligt: "Wij hebben van oudsher toch ook wel de neiging om te zeggen: 'zo moet het'. Top-down, van Bert (de directeur) tot de wat lagere functies." (verbatim 1, bijlage VIII). Volgens dit teamlid is het wel belangrijk om te horen hoe de medewerkers erover denken, maar hierin moet het management niet overdrijven (analyseschema 4).

Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid

Het management vindt het belangrijk om persoonlijk, transparant en tijdig te communiceren, om hiermee de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Dit houdt in dat er meer persoonlijke aandacht moet komen voor de medewerkers, zoals het geven van een face-to-facecompliment, in plaats van het zenden van een mailtje (analyseschema 5). Door alleen te mailen, ontstaat onnodige frustratie volgens hen. In dit geval kan je beter met z'n allen gaan zitten om zaken te bespreken volgens het team. Vaak slaan de managementleden deze stap over door gebrek aan tijd (analyseschema 5).

Wanneer het gaat om verbeterpunten, is het team het erover eens dat er meer en tijdigere communicatie, kennisdeling en terugkoppeling moet komen (analyseschema 6). Dit houdt in dat medewerkers meer informatie moeten krijgen over kwesties die spelen, nadat het management vergaderde. Er vinden genoeg werkoverleggen plaats op hoog niveau, waarvan de informatie daarna naar beneden moet sijpelen, richting de medewerkers. Dit gebeurt momenteel onvoldoende volgens het team, omdat er een angst heerst dat het team bepaalde informatie niet mag communiceren. Het management geeft daarnaast aan dat er zowel tussen de medewerkers en hen als ook tussen de medewerkers onderling meer samenwerking moeten komen en vanuit deze samenwerking meer kennisdeling. Hierdoor ontstaat een groter bereik voor de informatie die moet uitstromen. Uiteindelijk kan de medewerker de klant hierdoor optimaal bedienen, doordat deze beschikt over alle relevante informatie. Ook ontstaat hierdoor meer begrip voor elkaars werkzaamheden. Het management geeft aan dat er wellicht een centraal punt kan komen, waarop deze informatie voor iedereen zichtbaar is. SharePoint (Intranet) en de marktberichten (korte, informatieve updates) zouden hiervoor een geschikt middel zijn (analyseschema 6).

Als het gaat om interne communicatie, verwacht het management dat er in het vervolg meer face-to-facecommunicatie en kennisdeling komt en dat zij alle niveaus binnen de organisatie laten horen (analyseschema 7). Het managementteam wil daarom dat de marktberichten (korte, informatieve berichten met belangrijke updates) terugkomen, omdat dit gericht is op kennisdeling en het gat intern kleiner maken. Daarnaast wil het team dat er duidelijke communicatie komt over alle functies en de daarbij behorende verantwoordelijkheden die gelden. Hierdoor is iedere medewerker op de hoogte van processen en werkzaamheden die plaatsvinden voor en na het eigen proces. Volgens het management krijgen de medewerkers hierdoor meer begrip voor elkaar en kunnen zij beter samenwerken. Dit biedt het management bovendien inzicht in waar het team moet zijn wanneer de medewerkers een fout maken of wanneer er een miscommunicatie ontstaat. De B&S Academy kan hierbij hulp bieden voor de young professionals, door de startende medewerkers op de juiste manier te begeleiden en te informeren.

Kortom, het management is van mening dat de communicatie tussen beide partijen zowel top-down als bottom-up plaatsvindt. B&S hanteert hiervoor verschillende communicatiemiddelen die dit mogelijk maken. Het management vindt het belangrijk om de medewerkers binnen de communicatie te informeren en terugkoppeling te geven, maar kan dit niet altijd doen, omdat informatie nog kan veranderen en gevoelig is. Hier moet een juiste balans in komen. Tenslotte wil het management dat er meer face-to-facecommunicatie plaatsvindt en dat er meer kennisdeling en samenwerking tussen afdelingen komt. Dit om miscommunicaties te voorkomen en om betrokkenheid te creëren.

6.2. Cognitieve betrokkenheid

Om te onderzoeken of alle medewerkers volledig betrokken zijn bij de organisatie, is het van belang om inzicht te verkrijgen in hoeverre de medewerkers cognitief, affectief en fysiek betrokken zijn bij de organisatie. Deze paragraaf gaat in op de 'cognitieve betrokkenheid', ook wel de 'absorptie' genoemd (Welch, 2011). Om dit te achterhalen, zijn 16 respondenten afkomstig van verschillende divisies en afdelingen ondervraagd aan de hand van interviews (zie bijlage IX en X). Het onderzoek maakt hierbij onderscheid tussen young professionals en professionals, omdat hun beleving omtrent de organisatie sterk kan verschillen. Wanneer er relevante verschillen in de resultaten zijn tussen de afdelingen en divisie of tussen young professional en professional, toont dit onderzoek de relevante verschillen op een overzichtelijke manier.

Kennis doelen, ontwikkelingen en activiteiten

De meerderheid van de respondenten van Commercie, Finance en ICT geeft aan redelijk tot goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen, activiteiten en doelen die zich afspelen binnen B&S (analyseschema 8). Dit is ongeacht de functie van de medewerkers. De B&S Academy en de PIM (Personeels Informatie Middag) zijn hierbij goede hulpmiddelen voor informatievoorziening. Wel geeft een aantal respondenten aan behoefte te hebben aan meer informatie over ontwikkelingen en doelen die zich afspelen binnen de organisatie. Vooral de communicatie over de kortetermijndoelen missen zij. Hierdoor weten de respondenten hoe zij kunnen helpen om bij te dragen aan het succes van B&S. Ook zouden zij zich hierdoor meer betrokken voelen bij wat er speelt. De meerderheid van de respondenten afkomstig van The Warehouse geeft aan alleen op de hoogte te zijn van wat er speelt binnen hun divisie en niet daarbuiten.

Zij geven aan weinig informatievoorziening te krijgen over ontwikkelingen binnen de gehele organisatie. Een enkeling zou het leuk vinden om meer informatie te krijgen over belangrijke zaken die plaatsvinden binnen B&S (analyseschema 8).

Tijd en werkomgeving

Als het gaat om de tijd, is de ruime meerderheid van de respondenten het er volledig over eens dat de tijd erg snel gaat. Hierin zit geen relevant verschil in de afdelingen van de respondenten. Dit heeft vooral te maken met de leuke collega's, de goede sfeer op de afdelingen, de hoeveelheid werk en de afwisseling in de werkzaamheden (analyseschema 9). Een aantal young professionals geeft aan de tijd snel te vinden gaan, omdat de werkzaamheden nog erg nieuw en uitdagend zijn. In de respondenten van de divisies zit een verschil: de meerderheid van de respondenten afkomstig van The Warehouse vindt de tijd niet erg snel tot redelijk snel gaan. Dit komt omdat er in de middag minder werk te doen is.

Een grote meerderheid van de respondenten vindt de werkomgeving een fijne en rustige plek om te werken. Dit is ongeacht de functie of afdeling van de respondenten. Dit komt voornamelijk door de fijne sfeer en door het onderlinge plezier en contact met de collega's (analyseschema 10). Wat opvalt, is dat een enkeling afkomstig van Commercie aangeeft dat er verbetering ligt in de sfeer binnen de werkomgeving. Dit komt omdat het management de stem van een aantal medewerkers binnen Commercie niet laat horen. De respondent denkt dat het management dit op kan lossen door een werkoverleg in te lassen, zodat beide partijen punten kunnen uitspreken (analyseschema 10).

Productief en effectief werken

Het geeft de grote meerderheid van de respondenten een blij gevoel wanneer zij productief en effectief werkt voor B&S (analyseschema 11). Hierbij is geen opvallend verschil tussen de functies en afdelingen. Dit komt voornamelijk omdat het de respondenten voldoening geeft om aan het einde van de dag naar huis te gaan, wanneer er veel en goed werk is verricht. Bovendien hebben de respondenten plezier in het werk en gaat de tijd sneller wanneer zij productief werken. Ook hebben zij graag uitdaging en verantwoordelijkheid binnen het werk. Enkele respondenten hebben liever een juiste balans in productief werken, waarbij zij rustige en drukke fases in de werkzaamheden afwisselen (analyseschema 11).

Werk loslaten

Er is een opvallend verschil tussen de afdelingen en divisies, wanneer het gaat om het loslaten van het werk (analyseschema 12). Hierbij is geen relevant verschil in de functie. De meerderheid van Commercie vindt het niet lastig om het werk los te laten. Dit wil niet zeggen dat het werk hen niet interesseert, maar zij kunnen het werk goed achter zich laten wanneer zij naar huis gaan. Enkele respondenten van Commercie vinden het wel lastig om het werk los te laten, omdat er veel werk te doen is en omdat zij nog veel belangrijke zaken moeten regelen. De meerderheid van de respondenten afkomstig van The Warehouse heeft geen moeite met het werk loslaten. Ook alle respondenten van de ICT ervaren geen moeite met het werk loslaten. Zij vinden het niet erg om over te werken, zolang dit niet structureel gebeurt. Alle respondenten van Finance ervaren wel moeite met het loslaten van het werk. Zij kennen een groot

verantwoordelijkheidsgevoel en willen de grote hoeveelheden werk graag goed uitvoeren (analyseschema 12).

Kortom, de respondenten zijn volledig cognitief betrokken bij het werk en redelijk bij de gehele organisatie. Zij worden blij van productief en effectief werken voor de organisatie, vinden de tijd erg snel gaan en ervaren de werkomgeving als prettig. Een aantal respondenten ervaart bovendien moeite met het werk loslaten. Echter, niet alle respondenten voelen zich betrokken bij wat er speelt binnen B&S en vinden dat zij hier weinig informatie over krijgen vanuit het management. Hierdoor zijn zij alleen op de hoogte van wat er speelt op de afdeling en minder binnen de gehele organisatie. De respondenten hebben wel behoefte aan meer informatievoorziening over ontwikkelingen binnen de gehele organisatie.

6.3. Affectieve betrokkenheid

Deze paragraaf gaat in op de 'affectieve betrokkenheid' van het model van Welch (2011). Om dit te onderzoeken, kregen de 16 respondenten vragen over de missie en visie, hun ervaring omtrent veiligheid en belangrijkheid, trots zijn en hun ervaring omtrent beloningen (zie bijlage IX en X). Dit maakt inzichtelijk in hoeverre de medewerkers toegewijd zijn en emotioneel betrokken zijn bij het werk en de organisatie.

Missie, visie, kernwaarden

Uit de interviews blijkt dat de overgrote meerderheid van de respondenten, ongeacht young professional of professional en ongeacht de afdeling, zich niet betrokken voelt met de missie, visie en kernwaarden van B&S (analyseschema 13). De komt voornamelijk omdat respondenten weinig kennis hebben over deze missie, visie en kernwaarden, waardoor zij deze ook niet kunnen naleven. Ook zijn de respondenten vaak druk bezig met hun eigen werkzaamheden en zijn zij meer gericht op activiteiten die afspelen binnen de afdeling, dan dat zij betrokken zijn bij ontwikkelingen daarbuiten. Een aantal respondenten zou graag meer informatie willen over deze elementen, zodat zij deze ook kunnen naleven (analyseschema 13).

Veiligheid (Safety)

Daarnaast voelen alle respondenten zich, ongeacht de functie en afdeling, zeer veilig bij B&S. Dit komt doordat de respondenten goed op hun plek zitten bij het bedrijf, de sfeer als prettig ervaren, het idee hebben dat zij issues kunnen aankaarten en het idee hebben dat er ruimte is om fouten te maken. Wat opvalt, is dat een enkeling van Commercie aangeeft het jammer te vinden dat het management erg conservatief is en vaak niet openstaat voor innovatie ideeën die de respondent heeft (analyseschema 14).

Belangrijk (Meaningfulness)

De meningen van de respondenten verschillen, wanneer zij de vraag krijgen of zij zich belangrijk voelen binnen B&S. Hierin zit geen opvallend verschil tussen de afdelingen en divisies. Enkele young professionals geven aan hier nog niet veel over te kunnen zeggen. Zij denken dat dit groeiende belang komt wanneer zij langer werkzaam zijn. Een aantal respondenten voelt zich belangrijk, omdat zij het idee hebben dat het management hun inzet waardeert en omdat zij denken iets bij te dragen aan de organisatie. Echter, een andere groep respondenten voelt zich minder belangrijk, omdat zij het idee hebben weinig waardering en inspraak te krijgen (Analyseschema 15).

Uitdaging

Een aantal professionals ervaart bepaalde werkzaamheden als routinewerk, met veel vaste processen en orders (analyseschema 16). Wel hebben zij daarnaast voldoende uitdagende projecten, waardoor zij de werkzaamheden in hun totaliteit als redelijk tot erg uitdagend ervaren. Een aantal young professionals ervaart het werk als uitdagend, maar vraagt zich af of dit op de lange termijn blijft, omdat zij veel werkzaamheden als routinewerk kunnen gaan ervaren. De meningen omtrent de uitdaging in het werk lopen verder redelijk uiteen. Hierin bestaat verder geen relevant verschil tussen de afdelingen of divisies. Wat opvalt, is dat een aantal respondenten aangeeft de organisatie in de toekomst eventueel te verlaten, omdat de organisatie weinig doorgroeimogelijkheden kent, waardoor zij op de lange termijn gedemotiveerd raken (Analyseschema 16).

Trots

De meerderheid van de respondenten is erg trots op B&S (analyseschema 17). Hierbij is geen opvallend onderscheid tussen de medewerkers van de diverse afdelingen. Enkele young professionals geven aan nog niet veel hierover te kunnen zeggen, omdat zij nog niet lang genoeg werkzaam zijn bij B&S. Echter, zij denken wel dat deze trots nog zal komen. De voornaamste reden waarom de respondenten trots zijn op B&S, is omdat het bedrijf een uniek concept biedt, veel winst maakt, een groot bedrijf is en omdat het bedrijf unieke klanten heeft. Wel vindt een aantal respondenten het jammer dat de organisatie weinig naamsbekendheid heeft en dat veel vrienden en familie het bedrijf dus niet kennen. Wat verder opvalt, is dat een aantal respondenten aangeeft nog trotser zou zijn, wanneer er intern meer samenwerking tussen afdelingen zou zijn. Een van deze respondenten geeft aan dat er intern weinig doorgroeimogelijkheden zijn, dat het management de medewerkers niet goed motiveert en beloont, en dat het management verkeerde verwachting schept onder de medewerkers, met meer kansen dan daadwerkelijk het geval is. Hierdoor is de respondent niet trots op wat het bedrijf intern doet, maar wel op wat het bedrijf extern doet (analyseschema 17).

Beloning

De respondenten afkomstig van ICT zijn erg positief over de beloningen binnen de communicatie vanuit het management (analyseschema 18). Zij vinden dat het management hen voldoende tot goed beloont, doordat zij een compliment krijgen wanneer zij een belangrijke project afronden. De ruime meerderheid van de overige afdelingen en divisies, vindt dat hier verbetering in ligt. Op dit moment vindt de meerderheid van de respondenten dat het management hen onvoldoende tot redelijk beloont. De respondenten missen complimentjes en persoonlijke aandacht vanuit het management. Ook een motiverend gesprek, positieve feedback, of een bedankje zou vaker mogen. Daarnaast zouden deze respondenten willen dat het management meer focust op de medewerker als individu en dat het team kijkt naar de persoonlijke ontwikkeling van deze persoon. Een opvallend citaat van een respondent afkomstig van The Warehouse is hierbij: "Nou, B&S investeert veel in panden en overnamen, maar de investering in de mensen zelf mis ik. Ik krijg van mijn manager niet de vraag van 'joh, hoe wil jij je ontwikkelen de komende en wat verwacht je. Daar moet meer aandacht voor komen. Ik heb niet echt de indruk dat het om people gaat, maar meer om de resultaten.'" (Verbatim 12, bijlage IX). De respondenten geven aan meer

inzet te willen tonen, wanneer het management iets zou doen met bovengenoemde punten (analyseschema 18).

Kortom, op basis van bovenstaande resultaten concludeert dit onderzoek dat medewerkers zich affectief betrokken voelen bij het werk, maar minder bij de organisatie. De overgrote meerderheid van de respondenten is trots op B&S en ervaart veel uitdaging in de werkzaamheden. Ook voelen zij zich zeer veilig binnen B&S. Echter, niet alle medewerkers voelen zich belangrijk binnen B&S. Zij missen een beloning zoals een motiverend gesprek of persoonlijke communicatie vanuit het management. Bovendien voelen vrijwel alle medewerkers zich niet betrokken bij de missie, visie en kernwaarden. Hierdoor zijn de medewerkers in zekere zin affectief betrokken bij het werk, maar minder bij de organisatie.

6.4. Fysieke betrokkenheid

Deze paragraaf gaat in op de 'fysieke betrokkenheid' van het model van Welch (2011). Om dit te onderzoeken, kregen de 16 respondenten vragen over de inzet voor de doelstellingen, de beschikbaarheid en de voldoening die zij uit de werkzaamheden halen (zie bijlage IX en X). De resultaten die uit deze vragen voortkwamen, maken inzichtelijk in hoeverre de respondenten een actieve houding hebben en fysiek betrokken zijn bij het werk en de organisatie.

Inzet doelstellingen

De meningen van de respondenten lopen uiteen als het gaat om de inzet, om hiermee de doelstellingen omtrent omzet en groei te behalen (analyseschema 19). Wat opvalt, is dat vooral de young professionals zich niet erg verantwoordelijk voelen voor het behalen van de overkoepelende doelstellingen. Zij zetten zich wel goed in, maar voelen zich voornamelijk verantwoordelijk voor hun eigen werkzaamheden en om zichzelf te ontwikkelen. Er is geen groot verschil in de mening van respondenten per afdeling of divisie. Wat duidelijk naar voren komt, is dat de meerderheid deze doelstellingen te abstract, hoog en zakelijk vindt. Hierdoor is voor hen niet duidelijk welke persoonlijke bijdrage zij hieraan kunnen leveren. Graag zouden de respondenten hierom concrete of persoonlijke doelstellingen willen hebben. Een aantal respondenten zou dit extra motiveren, omdat zij hierdoor naar een gezamenlijk doel werken. De grote meerderheid van de respondenten geeft aan zich erg goed in te zetten voor het werk, maar voelt zich niet per definitie verbonden met deze overkoepelende doelstellingen (analyseschema 19).

Beschikbaarheid (Availability)

Alle respondenten, ongeacht de functie of afdeling/divisie, stellen zich redelijk tot erg beschikbaar voor de organisatie (analyseschema 20). Zij zijn flexibel, bereid om over te werken, melden zich niet vaak ziek en denken mee met andere collega's wanneer dit nodig is. Een aantal respondenten geeft aan het werk erg leuk te vinden, waardoor de respondenten het niet erg vinden om over te werken. Echter, dit moet niet structureel gebeuren. Wat opmerkelijk is, is dat een aantal respondenten zich afvraagt of het management deze extra inzet en beschikbaarheid opvalt. Zij vinden het jammer dat er vanuit het management niks tegenover deze goede beschikbaarheid staat (analyseschema 20).

Voldoening en inzet

Uit de resultaten blijkt dat de overgrote meerderheid voldoening put uit de werkzaamheden (Analyseschema 21). Dit komt omdat zij veel verantwoordelijkheid krijgen, het werk uitdagend vinden, het leuk vinden om problemen op te lossen en doordat zij enthousiast zijn over het werk. Hierin zit geen verschil in de respondenten per afdeling of divisie. Wel bestaat er een verschil in de functie. Enkele young professionals ervaren de werkzaamheden als nieuw, maar vragen zich af of dit op de lange termijn blijft en of zij dan nog genoeg voldoening uit de werkzaamheden halen. Deze respondenten denken dat zij veel van de werkzaamheden als routinewerk gaan ervaren. Een aantal respondenten zou meer voldoening uit het werk halen, wanneer er meer samenwerking komt tussen afdelingen en wanneer het management de onderste laag meer laat horen. Tenslotte zouden enkele respondenten meer voldoening uit het werk halen, wanneer het management meer focust op hoe een persoon groeit en ontwikkelt (analyseschema 21).

Wanneer de respondenten de vraag krijgen of zij altijd doorzetten voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan, reageert de grote meerderheid positief (analyseschema 22). Hierin bestaat geen relevant onderscheid tussen de afdelingen en divisies. Meer young professionals dan professionals geven aan dat het afhangt van de kwestie en deadline, of zij altijd doorzetten, of dat zij het werk doorschuiven naar de volgende dag. Dit komt omdat zij hun privé situatie als belangrijk ervaren. De respondenten zetten altijd door, omdat zij niet van openstaande projecten houden, hun verantwoordelijkheid willen nemen, de werkzaamheden goed willen uitvoeren en uiteindelijk het beste resultaat willen neerzetten voor het bedrijf (analyseschema 22).

Kortom, de medewerkers zijn fysiek erg betrokken bij het werk, maar redelijk bij de organisatie. Vrijwel alle medewerkers stellen zich beschikbaar op, zijn flexibel, putten voldoening uit hun werk en zetten altijd door voor de organisatie. Echter, het grootste deel van de medewerkers geeft aan zich niet verbonden te voelen en in te zetten voor de overkoepelende doelstellingen van B&S. Zij vinden deze doelstellingen te hoog en abstract en willen voornamelijk hun eigen werkzaamheden goed uitvoeren.

6.5. Wensen en behoeften

Deze paragraaf biedt inzicht in de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent de interne communicatie. Om de juiste invulling te geven aan de interne communicatie, is het belangrijk dat het management inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers. Hierom kregen de 16 respondenten vragen over hun wensen en behoeften ten overstaande van interne communicatie (zie bijlage IX en X).

Ervaring communicatie

Uit de interviews komt naar voren dat de meningen van de respondenten uiteenlopen, wanneer zij de vraag krijgen hoe zij de communicatie vinden verlopen tussen het management en de medewerkers (analyseschema 23). Zowel de professionals als de young professionals zijn het erover eens dat het management meer moet informeren over bepaalde kwesties. Wat daarnaast opvalt, is dat beide groepen aangeven dat medewerkers meer inspraak moeten krijgen binnen de communicatie. De meerderheid van de respondenten van de verschillende afdelingen en divisies vindt de communicatie tussen het management en de medewerkers voldoende tot goed, maar is van mening dat er zeker ruimte ligt voor

verbetering. Zij willen dat het management zich beter focust op de medewerkers, met meer persoonlijke communicatie en teambuilding. Ook willen zij dat het management een vast werkoverleg organiseert. Daarnaast zou de manager meer met mensen bezig moeten zijn, dan met resultaten, zodat het management investeert in de mens, die uiteindelijk de resultaten levert. Daarbij willen de respondenten korte updates met tussentijdse resultaten vanuit het management, zodat zij meer betrokken raken bij zaken die spelen. Tenslotte willen de respondenten dat het management en de medewerkers meer sparren en overleggen, tot issues zich daadwerkelijk oplossen (Analyseschema 23).

Richting communicatie

De mening van de respondenten loopt uiteen, wanneer zij de vraag krijgen of zij de communicatie zowel top-down als bottom-up vinden (analyseschema 24). Er is geen relevant verschil in de meningen tussen afdelingen en divisies. De meerderheid van alle respondenten ervaart de communicatie wel beide richtingen op, omdat zij veel vrijheid krijgen, geen drempel ervaren en het gesprek aan kunnen gaan. Wel geven enkele respondenten aan de echte inspraak over kwesties die spelen te missen. Zowel een aantal professionals als een aantal young professionals ervaart de communicatie niet beide richtingen op, omdat zij de dialoog niet aan kunnen gaan en niet het idee hebben dat het management iets doet met kwesties die zij aankaarten. Daarnaast ervaart een enkeling de afstand tussen het management en de medewerkers als redelijk groot, omdat het management weinig gaat socializen met de medewerkers (analyseschema 24).

Interne communicatiemiddelen

De mening van de respondenten loopt redelijk uiteen als het gaat over de huidige interne communicatiemiddelen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maakt (analyseschema 25). Echter, er is geen opvallend verschil in de mening van de young professionals en professionals. Wat opvalt, is dat de ruime meerderheid van de respondenten meer face-to-facecommunicatie wil. Zij willen liever dat het management hen op deze manier benadert en daarnaast willen zij zelf ook liever face-to-face communiceren. Dit omdat deze communicatie persoonlijker is en het verduidelijkt zaken. Daarnaast leren de respondenten de manager hierdoor beter kennen en hebben zij er een gezicht bij. Ook heeft een manager het volgens de respondenten vaak druk, waardoor hij sneller antwoordt op direct contact dan op een mail. Wat daarnaast opvalt, is dat de overgrote meerderheid van de respondenten video chat intern niet gebruikt, omdat zij dit overbodig en onnodig vindt. Ook heeft de meerderheid van de respondenten afkomstig van de Commercie en Finance afdelingen behoefte aan een structureel werkoverleg vanuit het management, zodat zij punten kunnen bespreken en zodat zij inzicht krijgen in waar iedereen mee bezig is (analyseschema 25).

De meerderheid van de respondenten gebruikt het programma 'Lync' voor snelle en korte berichten (analyseschema 25). Echter, de respondenten vinden dit voornamelijk een middel voor informele doeleinden en geven aan dat het gevaar van dit middel bestaat uit het feit dat informatie na gebruik ervan niet zwart op wit staat. De meerderheid van de respondenten geeft daarnaast aan dat zij e-mail en werktelefoon voornamelijk gebruiken voor serieuze doeleinden. Mail is een goed middel, omdat informatie

hierdoor zwart op wit staat. De werktelefoon vinden zij een goed middel, omdat zij hierdoor details kunnen uitleggen en omdat mensen de toon van een bericht hierdoor beter oppakken.

De meningen omtrent de interne communicatiemiddelen die het management gebruikt om top-down te communiceren, lopen redelijk uiteen (analyseschema 26). Echter, er is geen opvallend verschil tussen de meningen van de young professionals en professionals. Relevante verschillen tussen afdelingen/divisies tonen onderstaande alinea's indien nodig.

Personeelsblad

De meerderheid van de respondenten afkomstig van de diverse afdelingen leest het personeelsblad en vindt het een goed middel. Zij vinden de informatie die erin staat relevant, vinden het leuk om nieuwe medewerkers en succesverhalen te lezen en denken dat het middel bijdraagt aan de betrokkenheid. Wel geven enkele respondenten aan dat de informatie vaak niet up-to-date is, doordat het blad één keer in de drie maanden uitkomt. De informatie die erin staat, zouden respondenten vaker willen zien, maar dan up-to-date, op bijvoorbeeld Intranet.

HR Nieuwsbrief

De meerderheid van alle respondenten leest de brief vluchtig door, omdat zij de informatie te veel, zakelijk, onpersoonlijk en te stoffig vinden. Enkele respondenten zouden graag concretere plannen willen lezen in de brief en korte en bondige berichten. De meerderheid van de respondenten afkomstig van The Warehouse ontvangt de HR Nieuwsbrief niet.

Kerstborrel/personeelsfeest

De meerderheid van alle respondenten vindt een informele setting zoals een kerstborrel of een personeelsfeest een goed initiatief en woont deze events bij. Zij vinden het leuk om collega's beter te leren kennen in een informele setting en denken dat dit bijdraagt aan de onderlinge betrokkenheid. De meerderheid van de respondenten zou een soortgelijke informele setting vaker willen zien, bijvoorbeeld een keer per kwartaal in de vorm van een vrijdagmiddagborrel.

Informatieborden (prikborden met hierop relevante informatie geprikt)

Een aantal respondenten leest de informatie op de prikborden intensief. Een aantal andere respondenten leest het vluchtig, wanneer zij er voorbij lopen. Wel is de meerderheid van alle respondenten het erover eens dat de vormgeving van de informatieborden op dit moment ouderwets is. Zij zouden dezelfde informatie liever op een digitaal scherm willen zien. Ook vinden enkele respondenten de plek van de borden onlogisch en zouden zij de informatie liever in de kantine willen zien hangen. Op die manier zouden zij deze informatie sneller lezen.

Intranet (SharePoint)

Tenslotte lopen de meningen over het gebruik van het Intranet uiteen. Een aantal respondenten vindt het Intranet een goed middel dat zij dagelijks gebruiken, omdat het automatisch opent wanneer het internet

start. Een andere groep respondenten denkt dat Intranet veel potentie heeft, maar vindt de huidige opbouw onlogisch. Respondenten zouden het leuk vinden als het management hier succesverhalen en andere relevante informatie deelt, op een logische wijze, zodat zij weten wat er speelt binnen B&S.

Verbeterpunten en verwachtingen

De verbeterpunten en verwachtingen van de respondenten omtrent interne communicatie, om hiermee betrokkenheid te creëren, komen erg overeen en gaan hand in hand met elkaar. Deze alinea's nemen hierom beide topics samen. Een aantal punten komen binnen de verwachtingen en verbeterpunten duidelijk naar voren. Dit is ongeacht de functie of afdeling/divisie van de respondenten (analyseschema 27). De ruime meerderheid is het erover eens dat het management meer en tijdigere updates moet geven over ontwikkelingen en issues die spelen. Hierdoor betreft het management hen bij belangrijke zaken. Daarnaast willen de medewerkers dat het management meer terugkoppeling geeft, wanneer zij als managementteam vergaderden (analyseschema 27). Ook willen de medewerkers meer informele communicatie, in de vorm van een vrijdagmiddagborrel of een personeelsfeest. Hierdoor raken de respondenten meer betrokken bij de organisatie en bij andere afdelingen. Ook leren zij hun collega's hierdoor beter kennen in een informele setting (analyseschema 28). Bovendien verwacht een aantal respondenten dat het management concretere doelen opstelt en communiceert, waar de respondenten toonbaar iets aan kunnen bijdragen. Hierdoor voelen zij zich meer betrokken bij B&S en willen zij een goede inzet tonen (analyseschema 28). Dit aspect benoemden de respondenten tevens ook als verbeterpunt (analyseschema 27).

Wat daarnaast opmerkelijk is, is dat enkele respondenten aangeven ontevreden te zijn over het salaris en de doorgroeimogelijkheden die er zijn (analyseschema 27). Deze respondenten geven aan zich meer gewaardeerd en betrokken te voelen, wanneer het management hierop inspeelt door hen meer persoonlijke communicatie te geven, waarbij het team focust op de persoonlijke ontwikkeling van de respondent. Tenslotte geeft een aantal respondenten aan het belangrijk te vinden dat het management binnen de communicatie duidelijk moet communiceren dat het bedrijf als geheel moet presteren, waardoor het management de zogeheten eilandjescultuur kan doorbreken en meer betrokkenheid bij de gehele organisatie kan creëren. Dit kan het management doen door meer samenwerkingen en overleggen tussen afdelingen te organiseren. Ook kan dit door de kennisdeling tussen afdelingen te stimuleren, waarbij het Intranet volgens de respondenten een goed hulpmiddel is om als centraal punt in te stellen (analyseschema 28). Het samenwerken tussen afdelingen heeft volgens de respondenten uiteindelijk een positief effect op de sales. Ook zorgt dit voor meer begrip en minder miscommunicaties volgens hen (analyseschema 27). Tenslotte verwacht een aantal respondenten dat er meer bottom-up communicatie met ruimte voor inspraak. Hierdoor voelen de respondenten zich belangrijk en zullen zij de organisatie minder snel verlaten (analyseschema 28).

Kortom, de wensen en behoeften omtrent interne communicatie zijn als volgt. De medewerkers willen graag dat het management hen meer en tijdiger informeert en terugkoppeling geeft over belangrijke zaken. Ook hebben zij behoefte aan persoonlijke communicatie en persoonlijke doelstellingen. Zij ervaren de communicatie top-down en bottom-up, maar willen graag meer inspraak bij serieuze kwesties. De medewerkers gebruiken mail en de werktelefoon het liefst voor serieuze doeleinden, maar hebben wel

behoefte aan meer face-to-facecommunicatie en een structureel werkoverleg. Ook willen zij vaker een informele setting zoals een vrijdagmiddagborrel. Tenslotte willen zij meer onderlinge kennisdeling en samenwerking, om de betrokkenheid met de gehele organisatie te stimuleren.

6.6. Hypothesen

Deze paragraaf illustreert welke hypothesen dit onderzoek verwerpt of aanneemt op basis van de resultaten. De toelichting onder iedere hypothese biedt hierbij inzicht in de reden hiervan.

Hypothese 1

Als medewerkers cognitief, emotioneel en fysiek verbonden zijn met het werk binnen de organisatie, dan zijn zij betrokken bij de organisatie (Welch, 2011).

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle medewerkers cognitief, affectief en fysiek betrokken zijn met het werk dat zij doen. Echter, voelen deze medewerkers zich niet volledig betrokken bij de gehele organisatie. Dit onderzoek verwerpt hypothese 1 hierom.

Hypothese 2

Als medewerkers zich veilig voelen, belangrijk voelen en beschikbaar zijn binnen de organisatie, dan zijn de medewerkers meer betrokken bij de organisatie (Welch, 2011).

Uit het onderzoek blijkt dat alle medewerkers zich volledig veilig voelen op het werk. Daarnaast stellen zij zich redelijk tot volledig beschikbaar. Echter, niet alle medewerkers voelen zich belangrijk binnen de organisatie, doordat zij niet altijd waardering krijgen voor hun inzet en doordat zij het idee hebben weinig inspraak te hebben. Een aantal van deze medewerkers voelt zich echter erg betrokken bij het werk en redelijk betrokken bij de organisatie. Dit onderzoek verwerpt hypothese 2 hierom. Ook medewerkers die zich minder belangrijk voelen, kunnen zich betrokken voelen. Dit onderzoek toont aan dat niet alle drie de voorwaarden van Welch (2011) nodig zijn om tot betrokkenheid te komen.

Hypothese 3

Als de interne communicatie vanuit het management inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie (Welch, 2011).

Uit dit onderzoek blijkt dat het management momenteel niet goed inspeelt op de wensen en behoeften van alle medewerkers. Medewerkers willen voornamelijk meer communicatie vanuit het management en ervaren nog andere openstaande wensen en behoeften. Hierom voelen zij zich nog niet volledig betrokken bij de organisatie en draagt de interne communicatie niet volledig bij aan deze betrokkenheid. Echter, de medewerkers geven aan zich meer betrokken te voelen bij de organisatie, wanneer het management in het vervolg inspeelt op deze wensen en behoeften. Dit onderzoek neemt hypothese 3 hierom aan.

7. Conclusie

Dit onderzoek biedt inzicht in de medewerkersbetrokkenheid en de invloed van interne communicatie. Dit hoofdstuk toont hierbij de conclusie, die een antwoord vormt op de probleemstelling: *“Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat de medewerkers van B&S meer betrokken raken bij het bedrijf?”*. Om hierop een antwoord te verkrijgen, kregen de doelgroepen een vijftal topics voorgelegd, die zich baseren op de theorie van Welch (2011).

Communicatie tussen medewerkers en management

B&S heeft verschillende communicatiemiddelen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maakt. Een aantal van deze middelen zijn in het gebruik zowel top-down als bottom-up. Andere communicatiemiddelen gebruikt het management alleen om top-down te communiceren. Binnen de communicatie tussen beide partijen, is het management van mening dat er onvoldoende face-to-facecommunicatie en teveel e-mailing plaatsvindt. Daarnaast geeft het team aan dat het de medewerkers niet altijd voldoende transparant, tijdig en persoonlijk informeert. Dit komt voornamelijk door gebrek aan tijd en omdat informatie nog kan veranderen en gevoelig kan zijn. Het management vindt hierom dat er een juiste balans moet komen in het wel of niet delen van informatie. Binnen de interne communicatiemiddelen, mist het managementteam een zogeheten ‘centraal punt’, waarop alle relevante informatie van het management en de medewerkers samenkomt en zichtbaar is voor iedereen. Hiermee wil het management de informatievoorziening vergroten en de kennis van de medewerkers over alles wat rondom B&S gebeurt, verhogen.

Cognitieve betrokkenheid

Vrijwel alle medewerkers zijn volledig cognitief betrokken bij het werk en redelijk cognitief betrokken bij de organisatie. Volgens hen kan het management deze betrokkenheid verhogen door meer en tijdiger te informeren. De medewerkers zijn namelijk redelijk op de hoogte van ontwikkelingen die zich afspelen binnen B&S, maar een aantal medewerkers heeft behoefte aan meer informatie hierover. De medewerkers van The Warehouse zijn alleen op de hoogte van wat speelt binnen hun divisie. Een aantal ervaringen omtrent de cognitieve betrokkenheid geldt voor alle medewerkers, ongeacht de functie of afdeling. Allereerst vinden de medewerkers dat de tijd erg snel gaat op werk. Daarnaast ervaren zij de werkomgeving als een fijne en rustige plek om te werken. Ook worden zij blij van productief en effectief werken voor B&S. Echter, er zit een verschil tussen de afdelingen die moeite hebben met het werk loslaten. De meerderheid van de medewerkers van Commercie, ICT en The Warehouse heeft geen moeite met het werk loslaten. Alle medewerkers van Finance daarentegen ervaren hier wel moeite mee.

Affectieve betrokkenheid

De medewerkers zijn over het algemeen erg affectief betrokken bij het werk, maar redelijk betrokken bij het bedrijf. Dit komt met name door gebrek aan informatie, waardering en inspraak. Vrijwel alle personeelsleden voelen zich daarnaast niet betrokken bij de missie, visie en kernwaarden, doordat zij hier weinig kennis over hebben en door focus op de eigen werkzaamheden. Ook voelen niet alle medewerkers zich belangrijk, door de geringe inspraak en waardering. De medewerkers voelen zich daarentegen volledig veilig binnen B&S. Ook ervaren zij de werkzaamheden als erg uitdagend. Young professionals vragen zich echter af of dit op de lange termijn blijft, door de routinewerkzaamheden en de geringe

doorgroeimogelijkheden die zij ervaren. Medewerkers zien B&S daarnaast als een bedrijf waar je trots op kunt zijn. De personeelsleden van ICT ervaren de beloning vanuit het management voor de inzet als goed. De medewerkers van Commercie, Finance en The Warehouse daarentegen vinden dat dit beter kan.

Fysieke betrokkenheid

De meerderheid van de medewerkers is fysiek betrokken bij het werk, maar redelijk bij de organisatie. Zij zetten zich niet in voor de overkoepelende doelstellingen van B&S, maar willen voornamelijk het eigen werk goed doen. De beschikbaarheid vanuit de medewerkers is echter erg goed. Zij zijn flexibel en bereid om over te werken. Ook putten zij veel voldoening uit de werkzaamheden. Het grootste deel van de personeelsleden zet daarnaast altijd door voor B&S, ook wanneer dingen niet goed gaan. Echter, meer young professionals dan professionals geven aan dat zij minder snel bereid zijn om door te zetten en dat dit hangt van de kwestie en deadline van de werkzaamheden.

Wensen en behoeften

De medewerkers ervaren de communicatie tussen het management en hen als redelijk tot voldoende, maar er zijn nog veel openstaande wensen en behoeften. Uit dit onderzoek komen hierom de volgende zeven aandachtspunten in de wensen en behoeften omtrent interne communicatie naar voren. Hierin bestaat geen relevant verschil tussen afdeling of functie:

- Betere informatievoorziening en terugkoppeling vanuit management
- Meer inspraak binnen de communicatie
- Betere focus vanuit management op de individuele medewerker (persoonlijke communicatie)
- Meer samenwerking en kennisdeling tussen afdelingen en divisies
- Meer focus vanuit het management op bottom-up communicatie
- Meer face-to-facecommunicatie (bijvoorbeeld in de vorm van structureel werkoverleg)
- Indien face-to-facecommunicatie niet mogelijk is, kan het management communiceren via de werktelefoon of mail

De medewerkers missen verder geen communicatiemiddelen die communicatie tussen hen en het management mogelijk maakt. Zij hebben echter wel een aantal wensen en behoeften omtrent de interne communicatiemiddelen die het management hanteert om top-down te communiceren:

- Personeelsblad: goed en informatief middel voor betrokkenheid. De informatie is echter niet altijd up-to-date. Relevante informatie uit het personeelsblad kan volgens de medewerkers in andere communicatiemiddelen staan, die wel up-to-date zijn, zoals het Intranet.
- HR Nieuwsbrief: informatie in de brief is te zakelijk, lang en stoffig.
- Kerstborrel/personeelsfeest: goed initiatief om collega's beter te leren kennen. Dit mag vaker mag plaatsvinden.
- Informatieborden: de vormgeving is te ouderwets en de plek is onlogisch.
- Intranet (SharePoint): een groep vindt Intranet een goed middel en gebruikt het dagelijks. Een andere groep denkt dat Intranet potentie heeft, maar vindt de huidige opbouw onlogisch. Het Intranet is hierom een nog onbenutte kans, die het management kan benutten.

Eindconclusie en tevens antwoord probleemstelling:

Uit onderzoek blijkt dat de medewerkers zich over het algemeen cognitief, affectief en fysiek volledig betrokken voelen bij het werk. Echter, zij voelen zich cognitief, affectief en fysiek redelijk betrokken bij de gehele organisatie. Dit komt met name door het gebrek aan face-to-facecommunicatie, informatie, waardering, samenwerking en persoonlijke communicatie. Ook voelen zij zich niet verbonden met de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen. Het management kan hier volgens de medewerkers op inspelen door hen vaker en tijdiger te informeren en door terugkoppeling te geven. Daarnaast kan het team beter informeren over de missie, visie en kernwaarden. Ook zou een vast werkoverleg of een persoonlijk feedbackgesprek vanuit het management een goed hulpmiddel zijn, waarbij face-to-facecommunicatie centraal staat en waarbij ruimte is om input te geven. De medewerkers geven aan dat, wanneer het management aan de hand van interne communicatie beter inspeelt op hun wensen en behoeften, dit een positieve invloed heeft op hun betrokkenheid.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat in op de aanbevelingen aan B&S. Deze aanbevelingen baseren zich op de resultaten van dit onderzoek. De aanbevelingen dragen bij aan de doelstelling van dit onderzoek. Deze doelstelling luidt: *“Inzicht verkrijgen in de medewerkersbetrokkenheid bij het bedrijf en de beleving van de huidige interne communicatie van de medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven aan B&S over hoe het management gerichte interne communicatie kan inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten, wat resulteert in het behalen van de doelstellingen van B&S”*.

Dit onderzoek baseert zich op de theorie van Welch (2011), waarbij het management gerichte, interne communicatie inzet om hiermee de betrokkenheid van de medewerkers met het bedrijf te vergroten. Op basis van de resultaten valt hierom het volgende te adviseren aan B&S:

Betere informatievoorziening

De grootste behoefte die vanuit de medewerkers naar voren komt, bestaat uit het krijgen van tijdigere en betere informatie vanuit het management. De medewerkers vinden dat het management hen niet altijd goed betreft bij wat er speelt. Aan B&S valt hierom aan te bevelen dat het team tijdiger, meer en transparanter communiceert. Hoewel het team aangeeft hier niet altijd toe in staat te zijn, doordat informatie nog kan veranderen en gevoelig kan zijn, kan het management hier een juiste balans in vinden. Het intensiever informeren en betrekken van de medewerkers kan het managementteam via de volgende punten bewerkstelligen:

- Updates: relevante updates kan het team tijdig delen op Intranet, zodat dit direct voor alle medewerkers zichtbaar is.
- Mail: belangrijke ontwikkelingen kan het management delen door de medewerkers tijdig te mailen. Dit in de vorm van korte en bondige berichten, omdat de medewerkers dit graag willen. Het leidinggevende team vindt het daarnaast belangrijk dat de ‘tone of voice’ gepast is en voor iedereen te begrijpen is.
- Marktberichten: het herintroduceren van deze marktberichten (korte updates over marktontwikkelingen) zal het management helpen om de kennisdeling te vergroten onder de medewerkers van Commercie.
- Werkoverleg: alle managementleden kunnen na het houden van een overleg terugkoppeling geven richting hun medewerkers aan de hand van een structureel afdelingsoverleg. Een groep medewerkers heeft behoefte aan een afdelingsoverleg. Daarnaast willen de medewerkers graag meer face-to-facecommunicatie. Hierdoor speelt het management direct in op beide behoeften en krijgen de medewerkers de kans om input te geven. Belangrijk hierbij is dat het team direct na het vergaderen afsprekt wat wel en wat (nog) niet naar buiten mag komen.

Communicatie over missie, visie en kernwaarden

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle medewerkers zich niet betrokken voelen bij de missie, visie en kernwaarden. Dit komt voornamelijk door het gebrek aan kennis dat zij hierover hebben. Het advies aan B&S is daarom om deze missie, visie en kernwaarden duidelijker naar voren te laten komen binnen de

communicatie. B&S kan deze elementen hierom op de volgende manier communiceren, om de elementen te laten leven onder de medewerkers, waardoor zij zich hiermee verbonden voelen:

- Plaatsen van de missie, visie en kernwaarden op een prominente plek op Intranet
- Plaatsen van deze drie elementen in het personeelsblad
- Het plaatsen van deze drie elementen op de muren bij de ingang van het pand
- Mailen van deze elementen naar alle medewerkers

Communiceren van doelstellingen per afdeling

Dit onderzoek toont aan dat medewerkers de doelstellingen van B&S te hoog en abstract vinden, waardoor zij zich niet verbonden voelen met deze doelen en zich voornamelijk inzetten voor de eigen werkzaamheden. Advies aan B&S bestaat hierom uit het halfjaarlijks communiceren van concrete, kortetermijndoelstellingen per afdeling. Gezien het feit dat de medewerkers het liefst face-to-facecommunicatie krijgen, kan iedere manager dit face-to-face communiceren met de afdeling/divisie en hierna een mail uitsturen naar de betreffende medewerkers, zodat de doelstellingen zwart op wit staan. Daarnaast is het cruciaal dat het management iedere maand een overleg inlast met de afdeling, om te kijken naar de bijdrage en ontwikkeling van de medewerkers bij deze doelstellingen. Hierbij is het van belang dat de medewerkers positieve feedback krijgen. Op deze manier speelt het management in op de behoeften van de personeelsleden omtrent focus op groei, ontwikkeling en waardering. Deze aanbeveling sluit tenslotte goed aan bij B&S, omdat het bedrijf aangeeft te willen investeren in het menselijk kapitaal, om hiermee de groeicurve van het bedrijf in stand te houden.

Presenteren tussentijdse resultaten (Commercie)

Uit het onderzoek komt naar voren dat een groep medewerkers binnen Commercie behoefte heeft aan het krijgen van tussentijdse resultaten, dit gebeurt momenteel niet. Dit werkt voor hen motiverend en op deze manier zijn zij op de hoogte hoe iedereen binnen Commercie ervoor staat. Het advies aan B&S is hierom om een keer per kwartaal de tussentijdse resultaten te communiceren en te presenteren aan de hand van een tussentijdse presentatie. Advies is dat de CEO dit ieder kwartaal aan een andere Business Unit oplegt, zodat zij zich verplicht voelen om dit voor te bereiden en te presenteren.

Communicatiemiddelen

In de communicatie tussen het management en medewerkers willen de medewerkers dat er meer face-to-facecommunicatie plaatsvindt. Het advies aan B&S luidt dan ook dat het management de medewerkers vaker face-to-face benadert. Dit kan aan de hand van een structureel werkoverleg, dat eens in de maand plaatsvindt in de vorm van een afdelingsoverleg. Tijdens dit overleg kunnen de medewerkers kwesties aankaarten. Hiermee speelt het management in op de behoefte om meer inspraak te hebben. Indien face-to-facecommunicatie niet mogelijk is, volgen mail en werktelefoon hierna als meest geschikte communicatiemiddelen, aangezien de medewerkers dit goede middelen vinden voor serieuze doeleinden.

Nieuwsbrief en Informatieborden

De berichten in de HR Nieuwsbrief zien de medewerkers als lang en stoffig. Hierom bestaat het advies aan het management uit het korter en bondiger informeren via de nieuwsbrief. Medewerkers van The Warehouse ontvangen momenteel geen nieuwsbrief. Het advies is daarom om hen in het vervolg een nieuwsbrief toe te sturen. Daarnaast vinden de medewerkers de vormgeving van de informatieborden (prikborden met daarop relevante updates) ouderwets en de plek ervan onlogisch. Aan B&S valt daarom aan te bevelen dat zij de informatieborden vervangen door een digitaal scherm, dat zij plaatsen in de kantine. Hierdoor is de informatie afkomstig van de informatieborden voor iedereen zichtbaar in een modern en aantrekkelijk jasje. Het management kan belangrijke updates delen via dit scherm, zodat het team inspeelt op de behoefte aan meer informatievoorziening.

Intranet (SharePoint)

De medewerkers zien Intranet (SharePoint) als een communicatiemiddel met potentie, wat dient voor kennisdeling en extra informatievoorziening. Momenteel vindt een groep medewerkers de opbouw van Intranet echter onlogisch en niet makkelijk in het gebruik. Het advies is hierom om het Intranet opnieuw vorm te geven. Hierbij zal de lay-out simpel en overzichtelijk zijn, waarbij de hoeveelheden informatie op een logische manier geordend zijn. Ook is het advies om een korte en bondige handleiding op te stellen omtrent het gebruik van Intranet.

Vrijdagmiddagborrel

Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers informele settings zoals een kerstborrel of een personeelsfeest een goed initiatief vinden. Zij willen graag dat een soortgelijk event vaker plaatsvindt. Aan B&S wordt hierom geadviseerd om eens in het kwartaal een vrijdagmiddagborrel te organiseren voor alle afdelingen en divisies. Deze borrel dient expliciet voor álle afdelingen en heeft als doel om de medewerkers van verschillende afdelingen te laten mengen. Het management kan met deze borrel bovendien inspelen op de kennisdeling onderling, doordat medewerkers elkaar informeren over hun succesverhalen en de projecten waarin zij werken.

9. Implementatieplan

Het implementatieplan maakt inzichtelijk hoe B&S het communicatieadvies kan implementeren om hiermee de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Allereerst gaat dit hoofdstuk in op het doel van het communicatieadvies. Vervolgens komen de benodigde communicatiemiddelen en activiteiten aan bod. De laatste stap gaat in op de tijdsplanning en het kostenoverzicht van deze benodigde activiteiten en communicatiemiddelen.

Doel communicatieadvies

Het doel voor het management bestaat uit het inzetten van interne communicatie, om hiermee de betrokkenheid van de medewerkers met het bedrijf te vergroten. Volgens Welch (2011) heeft gerichte interne communicatie invloed op deze betrokkenheid. Uit dit onderzoek, dat zich baseert op deze theorie van Welch (2011), blijkt dat de medewerkers het belangrijk vinden dat het management beter inspeelt op hun wensen en behoeften omtrent interne communicatie, om deze betrokkenheid met het bedrijf te vergroten. Hierom is een communicatieadvies opgesteld, dat inzicht biedt hoe het team door middel van communicatie kan inspelen op deze onderzochte wensen en behoeften. Dit advies wordt gepresenteerd aan de opdrachtgever en bevat de volgende onderwerpen:

Om bovenstaand doel te bereiken, krijgt het management de volgende concrete taken opgelegd met het volgende doel. Al deze taken betreffen taken die het management op de korte termijn, per direct, kan bewerkstelligen en op de middellange en lange termijn kan blijven voortzetten, wanneer het team een positief effect opmerkt onder de medewerkers. Dit effect kan het management na een pilot van een jaar meten door een enquête af te nemen onder de medewerkers.

Doel: informatievoorziening

Het management zal de informatievoorziening per direct verbeteren en organiseren via:

- Intranet: het management zal via Intranet belangrijke updates, succesverhalen en projecten delen. Dit betreft minstens een keer in de maand en indien er meer relevante updates zijn. De CEO legt dit op aan het management, zodat zij zich hiertoe verplicht voelen.
- Mail: relevante updates kan het management tijdig mailen naar alle medewerkers. Advies is hierbij om rekening te houden met de 'tone of voice', zodat deze voor alle functies te begrijpen is. Indien een medewerker geen e-mail heeft, ontvangt deze een geprint exemplaar.
- Werkoverleg: alle managementleden organiseren in het vervolg een structureel afdelingsoverleg op de eerste werkdag van de maand, waarbij de medewerkers input kunnen geven.

Doel: communiceren missie, visie en kernwaarden

Onderstaande aandachtspunten kan het management per direct inzetten, met een pilot van één jaar. Na het afronden van deze pilot onderzoekt de BSC-afdeling middels een enquête of onderstaande punten effect hebben op de betrokkenheid van de medewerkers met de missie, visie en kernwaarden. Alle drie de elementen beslaan dezelfde huisstijl binnen deze communicatie:

- Intranet: de uitwerking van bovenstaande drie elementen plaatst de BSC-afdeling op de voorpagina, die direct opent wanneer medewerkers het Intranet openen.

- Personeelsblad: de uitwerking van bovenstaande drie elementen plaatst de BSC-afdeling bij de eerstvolgende uitgave van het personeelsblad op de tweede pagina. Dit zal de BSC-afdeling doen met een pilot van een jaar. Het personeelsblad komt een keer per drie maanden uit.
- Mail: de HR-afdeling stuurt eens in het kwartaal de missie, visie en kernwaarden uit richting álle medewerkers. Dit zal in een korte en creatieve post ter herinnering zijn. Ook dit zal de HR-afdeling doen met een pilot van een jaar.
- Pand: de BSC-afdeling zal met hulp van een freelance ontwerper bovenstaande drie elementen op een prominente plek aan de muur bij de ingang van het pand hangen. Ook deze blijven hangen met een pilot van een jaar.

Doel: communiceren concrete, kortetermijndoelstellingen

Het management kan het communiceren van de kortetermijndoelstellingen per afdeling op de volgende manier bewerkstelligen:

- Overleg: het management zal halfjaarlijks per afdeling een werkoverleg inlassen, waarbij het team concrete doelstelling opstelt voor de afdeling voor het komende half jaar. Deze halfjaarlijkse overleggen vinden plaats naast de vaste afdeling overleggen (zie derde punt hieronder).
- Mail: na het bespreken van deze doelstelling en wat daarvoor nodig is, sturen de managers een mail uit naar de betreffende medewerkers, om de doelstelling zwart op wit te hebben.
- Vast afdelingsoverleg: tijdens het vaste afdelingsoverleg op de eerste werkdag van de maand kijken beide partijen gezamenlijk naar de ontwikkeling van het behalen van deze doelstelling. Het management focust zich hierbij op de ontwikkelingen en bijdragen van de medewerkers.

Naast bovengenoemde aandachtspunten voor het management binnen de communicatie, hebben de medewerkers de volgende wensen en behoeften omtrent de interne communicatiemiddelen:

Intranet (SharePoint):

De BSC-afdeling zal het Intranet opnieuw vormgeven, zodat deze makkelijk is in het gebruik. De hoeveelheden informatie zijn hierbij op een consistente manier geordend en weergegeven. Direct hierna stellen zij een handleiding op, waarin zij stapsgewijs beschrijven hoe het Intranet te gebruiken is. Tenslotte plaatsen zij deze op de G-schijf, een map die voor alle medewerkers zichtbaar is, zodat het gebruik en de mogelijkheden van Intranet zichtbaar zijn voor iedereen.

Informatieborden

De BSC-afdeling zal in samenwerking met de ICT-afdeling een digitaal scherm ophangen in de kantine om hiermee de informatieborden te vervangen. Deze zullen zij zowel in de kantine van The Warehouse als in de kantine van The Office plaatsen. Het management zal via dit middel belangrijke updates en succesverhalen delen. De BSC-afdeling krijgt de verantwoordelijkheid om deze punten te hernieuwen.

Nieuwsbrief

De HR-afdeling zal in het vervolg namens het management korte en bondige informatie delen met de medewerkers. Deze informatie is niet langer dan één A4'tje. De afdeling zal deze informatie behapbaar

maken voor alle functies die er zijn. B&S kan hierbij denken aan het zogeheten 'Taalniveau B1', dat door vrijwel iedereen te begrijpen is. Alle medewerkers ontvangen de HR Nieuwsbrief in het vervolg. Indien medewerkers geen e-mail hebben, ontvangen zij een geprint exemplaar van de HR-afdeling.

Vrijdagmiddagborrel

De HR-afdeling zal in samenwerking met de BSC-afdeling eens in het kwartaal een vrijdagmiddagborrel organiseren, bestemd voor alle afdelingen. Deze borrel vindt plaats in de kantine of op het voorterrein. Het management is hierbij aanwezig, om meer betrokkenheid te creëren tussen beide partijen.

Middelen voor enkel de Commercie

Voor de Business Units van Commercie gelden de volgende middelen:

Marktberichten

De marktberichten komen terug om de kennisdeling te vergroten. Dit betreft een taak voor de Business Unit Managers van de afdelingen van Commercie. Zij hebben verantwoordelijkheid voor het uitzetten van deze berichten en zullen iedere eerste werkdag van de maand de markontwikkelingen communiceren. Dit betreft maximaal 6 A4'tjes. Medewerkers kunnen eigen inbreng geven aan deze marktberichten, zodat het management hen hierbij betreft. De CEO legt deze berichten iedere maand aan een andere Business Unit op, zodat zij zich verplicht voelen om dit voor te bereiden en uit te voeren.

Tussentijdse resultaten

Alle Business Units komen eens in het kwartaal bijeen om de tussentijdse resultaten te presenteren. Ieder kwartaal bereidt een andere Business Unit dit voor, onder leiding van de Business Unit Manager. Tijdens deze presentatie leggen zij de focus op waar B&S nu staat en waar het bedrijf naartoe moet omtrent de cijfers. Dit presenteren zij aan de hand van een half uur durende PowerPointpresentatie. Hierna is er een half uur de tijd om kwesties te bespreken.

Planning en kostenoverzicht

De planning maakt inzichtelijk wie welke taken zal uitvoeren op welk moment (zie tabel 7, bijlage II). In het kostenoverzicht daaronder zijn de kosten voor alle activiteiten en middelen weergegeven (zie tabel 8, bijlage II).

Wie	Wat	Frequentie/duur	Wanneer
BSC-afdeling	Presentatie aan opdrachtgever	2 uur Duur: eenmalig	5 juni 2017
Opdrachtgever (Communicatiemanager)	Presenteert communicatieadvies aan management	2 uur Duur: eenmalig	8 juni 2017
Managementteam	Verbeteren informatievoorziening en terugkoppeling	In het vervolg: indien zij relevante informatie moeten delen	8 juni 2017
Managementteam	Communiceren doelstellingen	Halfjaarlijks opstellen/1 x per maand bespreken ontwikkeling	12 juni 2017
Business Unit Managers	Opstellen marktberichten	In het vervolg: 1x per maand	16 juni 2017
BSC-afdeling	Vormgeven Intranet, opstellen handleiding, plaatsen missie, visie en kernwaarden	Indien nodig bijwerken van informatie	12 juni 2017 t/m 23 juni 2017
BSC-afdeling	Missie, visie en kernwaarden: plaatsen in personeelsblad	4 x per jaar	Eind juni 2017 t/m eind juni 2018
HR-afdeling	Mailen missie, visie, kernwaarden	1 x per kwartaal	12 juni 2017 t/m 12 juni 2018
BSC-afdeling	In samenwerking met freelance ontwerper uitwerken missie, visie kernwaarden op de muren van het pand	1 maand tijd, eenmalig	19 juni 2017/19 juli 2017
BSC-afdeling en ICT-afdeling	Bestellen digitaal scherm en ophangen in kantine van beide divisies	1x, eenmalig	Tussen 12 juni 2017 t/m 22 juni 2017 (Hangt af van de levering van het scherm)
HR-afdeling	HR Nieuwsbrief veranderen in korte en bondige berichten	1x per maand	Einde van iedere maand
HR-afdeling en BSC-afdeling	Organiseren vrijdagmiddagborrel	1x per kwartaal	Vanaf 12 juni 2017
Managers en medewerkers Commercie	Opstellen en uitwerken tussentijdse resultaten	Elk kwartaal presenteert en maakt een andere Business Unit dit	Vanaf 12 juni 2017

Tabel 7 Planning

Wie	Wat	Tijdstuur	Kosten
BSC-afdeling	Presentatie communicatieadvies	2 uur, eenmalig	Budget interne communicatie
Opdrachtgever (Communicatiemanager)	Presenteert communicatieadvies aan management	2 uur eenmalig	Budget interne communicatie
BSC-afdeling	Vormgeven Intranet aan de hand van Indesign en Photoshop.	2 weken	Budget interne communicatie. B&S beschikt over Photoshop en Indesign.
BSC-afdeling	In samenwerking met freelance ontwerper plaatsen van missie, visie en kernwaarden op de muur	Eenmalig	Kosten gemiddelde freelance ontwerper: €42,- per uur <i>*Benodigde uren in overleg</i>
BSC-afdeling en HR-afdeling	Bestellen monitor x2	Eenmalig	Aanschaf monitor bij Whinkel: €94,95,- x 2= €189,90,-
BSC-afdeling en HR-afdeling	Organiseren vrijdagmiddagborrel	1x per kwartaal	Locatie is gratis. Budget voor eten/drinken/muziek: €230,- per borrel x4 = €920,-
Totaal			Totaal: €1.109,90,- <i>*Kosten freelance ontwerper niet meegerekend</i>

Tabel 8 KostenoverzichtToelichting planning en kostenoverzicht

De BSC-afdeling staat voor de Marketing-en Communicatieafdeling. Het kostenoverzicht is slechts een inschatting. Het aantal benodigde uren voor het ontwerpen en uitwerken van de missie, visie en kernwaarden is nog niet duidelijk. Deze uren kunnen in overleg met de freelance ontwerper besproken worden. Hierom zijn deze kosten niet doorberekend.

10. Discussie

De opdrachtgever besloot om de HR-afdeling en de BSC-afdeling (Marketing en Communicatie) niet mee te nemen in het onderzoek, omdat deze afdelingen een neutrale rol moeten behouden. De HR-afdeling en de BSC-afdeling zullen de interne communicatie uiteindelijk bewerkstelligen en uitvoeren. Hierom wilde de opdrachtgever uitsluiten dat deze medewerkers een bevooroordeelde houding zouden aannemen tijdens het onderzoek.

Uit onderzoek blijkt dat er mogelijk een verzadigingspunt ontstaat na het afnemen van 18 interviews (Verhoeven, 2011). Echter, dit onderzoek hanteert 19 respondenten, omdat dit voldoet aan de wens van de opdrachtgever. Volgens de opdrachtgever zorgen deze 19 respondenten voor een betrouwbaar en representatief onderzoek voor de gehele organisatie.

Het onderzoek nam de PIM (Personeel Informatie Middag) uiteindelijk niet mee in de resultaten, conclusie en aanbevelingen, omdat niet voldoende respondenten hun mening gaven over dit middel. Hierom kan dit onderzoek geen betrouwbaar resultaat uitzetten over dit communicatiemiddel.

Literatuurlijst

Boeken:

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

Bailey, T.R. (1993). *'Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee participation and Work Reform Since Hawthorne*, unpublished paper, Teacher College, Conversation of Human Resources, New York, Colombia University.

B&S (2012). *Making tomorrow's History*. 140 years of wholesale and trading in niche markets. Business Support Center.

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert. The Consultant's Communication Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM)*. Enschede: Universiteit Twente

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966) *The Social Psychology of organizations*. Wiley, New York. NY

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. 4e druk. Den Haag: Boom Lemma

Vos M. & Schoemaker, H. (2000). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Artikelen:

Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational communication*. Sixth edition. New York: McGraw-Hill.

Greiner, L.E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 50, 4, 37-46.

Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33, 692-724.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52

Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). *Employees of high-performance work systems: Testing inside the black box*. British Journal of Industrial Relations, 38, 4, 501-531.

Rousseau, D. (2006).

Saks, A.M. (2006), *"Antecedents and consequences of employee engagement"*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, pp. 600-19.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). *"Job demands, job resources, and their relation with burnout and engagement; a multi-sample study"*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23. No. 3, pp. 293-315

Schaufeli B. W. & Bakker, B. A. (2003): *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University

Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), pp. 177-98.

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:

B&S. (2017a). [bedrijfspagina] Geraadpleegd op 15 februari 2017 via:
www.bs-gg.com/nl

Gallup (2013). [informatiepagina] Opgevraagd op 24 februari van:
www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx

Goodburry (2012). [bedrijfspagina] Geraadpleegd op 19 februari 2017 van:
goodburry.com/

Hewitt Associates LLC (2004). “*Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies*”. Beschikbaar op www.hewitt.com (accessed 10 march 2010)

Werken bij B&S (2017). [bedrijfspagina] Geraadpleegd op 15 februari via:
www.werkenbijbs.nl/

Interne documenten

B&S (2016). *Jaarverslag B&S 2016*. Geraadpleegd op 21 februari 2017 van:
intranet/sites/finance/Annual%20Accounts/2016%20BS%20BV.pdf

B&S (2016a). *Interne documentatie*. PowerPoint presentaties van B&S. Dordrecht.

Bijlage I. Topic guide/vragenlijst

Deze topic guide dient als leidraad voor het afnemen van de half-gestructureerde interviews. De topic guide is van tevoren opgesteld, zodat alle respondenten dezelfde vragen krijgen voorgeschied. De respondenten krijgen tijdens de interviews ruimte voor eigen inbreng. Voor alle interviews is circa 40 minuten uitgetrokken. Hierdoor krijgt de interviewer de ruimte om door te vragen. Daarnaast krijgen de respondenten hierdoor de ruimte om alle emoties, wensen en behoeften te beschrijven en te onderbouwen.

Er zijn twee vragenlijsten opgesteld voor dit onderzoek. Eén daarvan behoort tot het managementteam, deze vragenlijst biedt antwoord op deelvraag 1. De andere vragenlijst dient voor de medewerkers, die een antwoord biedt op de overige 4 deelvragen. Uiteindelijk vormen de resultaten van de interviews een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: *“Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat de medewerkers van B&S meer betrokken raken bij het bedrijf?”*

Persoonskenmerken relevant voor onderzoek

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw functie?
- Op welke afdeling werkt u?

Hoofdthema	Huidige interne communicatie
Subthema's	○ Ontwikkelingen en activiteiten ○ Interne communicatiemiddelen ○ Communiceren ○ Inspraak ○ Verbeterpunten ○ Verwachtingen
Doelgroep	Managementteam
Methode	Desksearch + kwalitatief onderzoek
Onderzoeksvragen	○ Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en activiteiten die u wil communiceren richting de medewerkers aan de hand van interne communicatie? ○ Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u vaak en met welk doel? ○ Bent u van mening dat u voldoende communiceert naar de medewerkers? ○ Bent u van mening dat u de medewerkers voldoende inspraak geeft? ○ Op welke manier denkt u dat interne communicatie hieraan kan bijdragen? ○ Wat zijn volgens u verbeterpunten binnen de interne communicatie? ○ Wat zijn de verwachtingen uw verwachtingen omtrent interne communicatie?
Tijdspad	Voor deskresearch en kwalitatief onderzoek: 3 weken
Locatie	Hoofdkantoor B&S te Dordrecht

Hoofdthema	Cognitieve betrokkenheid (Absorptie)
Subthema's	- Doelen, ontwikkelingen en activiteiten - Tijd - Productief werken - Losmaken werk
Doelgroep	Medewerkers
Methode	Kwalitatief onderzoek: half-gestructureerd onderzoek
Onderzoeksvragen	- In welke mate ben jij op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie? - Vind je dat de tijd snel gaat op werk? - Word je blij van het feit dat je productief werkt en de werkzaamheden goed uitvoert voor de organisatie? - In welke mate vind jij het lastig om je los te maken van het werk?
Tijdspad	Voor het kwalitatieve onderzoek: 4 weken
Locatie	Hoofdkantoor B&S te Dordrecht

Hoofdthema	Affectieve betrokkenheid (Toewijding)
Subthema's	- Missie, visie, kernwaarden - Veilig - Betekenisvol/belangrijk - Uitdaging werkzaamheden - Trots op B&S - Beloning
Doelgroep	Medewerkers
Methode	Kwalitatief onderzoek: half-gestructureerd onderzoek
Onderzoeksvragen	- In hoeverre voelen jij je betrokken bij de missie, de visie en de kernwaarden die B&S hanteert? - In welke mate voel jij je veilig bij de organisatie? - In hoeverre voel jij je belangrijk/betekenisvol binnen de organisatie? - In welke mate ervaar jij het werk dat je doet als uitdagend? - In welke mate ben jij trots op B&S als werkgever? - Heb jij het gevoel dat je wordt beloond?
Tijdspad	Voor het kwalitatieve onderzoek: 4 weken
Locatie	Hoofdkantoor B&S te Dordrecht

Hoofdthema	Fysieke betrokkenheid (Vitaliteit)
Subthema's	- Inzetten doelstellingen B&S - Beschikbaar - Voldoening - Zin om richting werk te gaan - Flexibel - Doorzettingsvermogen
Doelgroep	Medewerkers
Methode	Kwalitatief onderzoek: half-gestructureerd onderzoek
Onderzoeksvragen	- In hoeverre zet jij je in voor de organisatie om de doelstellingen van B&S te behalen? (meer omzet en meer groei) - In welke mate stel jij je beschikbaar voor de organisatie? (availability) - In hoeverre put je voldoening uit de werkzaamheden? - Zet jij altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?
Tijdspad	Voor het kwalitatieve onderzoek: 4 weken
Locatie	Hoofdkantoor B&S te Dordrecht

Hoofdthema	Wensen en behoeften interne communicatie
Subthema's	○ Huidige interne communicatie ○ Top-down en bottom-up ○ Huidige interne communicatie middelen ○ Verbeterpunten ○ Interne communicatie voor betrokkenheid ○ Verwachtingen interne communicatie
Doelgroep	Medewerkers
Methode	Kwalitatief onderzoek: half-gestructureerd onderzoek
Onderzoeksvragen	○ Hoe vind je dat de huidige communicatie verloopt tussen jou en het management? ○ Vind je dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is? ○ Wat vinden medewerkers van de huidige interne communicatie middelen? Uitleggen per medium. ○ Wat zijn verbeterpunten volgens de medewerkers voor de huidige interne communicatie om bij te dragen aan de betrokkenheid? ○ Wat zijn de verwachtingen van de medewerkers omtrent de interne communicatie?
Tijdspad	Voor het kwalitatieve onderzoek: 4 weken
Locatie	Hoofdkantoor B&S te Dordrecht

Bijlage II. tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1. *Interne documentatie (B&S, 2016).* Interne communicatie vanuit het management: Jaarverslag B&S, 2016.

Dit is tevens het toonmateriaal dat de interviewer voorlegt aan de respondenten.

Interne communicatie	Wekelijks	Maandelijks	Jaarlijks	Overig, namelijk:
SharePoint (Intranet)	✓			
Personeelsblad				1 x in de 3 maanden
Nieuwsbrief		✓		
Kerstborrel			✓	
Personeelsfeest			✓	
Informatieborden				Indien B&S belangrijke informatie wil delen
PIM Product informatiemiddag		✓		

Toelichting:

- SharePoint: B&S hanteert deze naam voor het Intranet. Het Intranet opent automatisch wanneer medewerkers een tabblad openen via internet. Op Intranet zijn alle denkbare gegevens van de organisatie te vinden, zoals jaarverslagen, openstaande vacatures en telefoonnummers van de medewerkers. Deze informatie is opgedeeld per afdeling en divisie.
- Informatieborden: op deze borden deelt B&S relevante updates, zoals het feit dat iemand 25 jaar in dienst is. De informatieborden bestaan uit prikborden die hangen bij de ingang van het pand. De geprinte informatie wordt hierbij op de informatieborden geprikt.
- PIM: de Pim staat voor de Personeel Informatie Middag, die eens in het jaar plaatsvindt. Hierin communiceert het management relevante zaken zoals de cijfers en de doelstellingen met de medewerkers.

Tabel 2. *Interne documentatie (B&S, 2016).* Interne communicatie tussen het management en de medewerkers. Jaarverslag B&S 2016.

Dit is tevens het toonmateriaal dat de interviewer voorlegt aan de respondenten.

Interne communicatie	Wekelijks	Maandelijks	Jaarlijks	Overig, namelijk:
E-mail	✓			
Werktelefoon	✓			
Lync (chatprogramma)	✓			
Videochat	✓			
Werkoverleg	✓			
Beoordelingsgesprekken			✓	
Functioneringsgesprek			✓	

Toelichting

- 'Lync' is het chatprogramma dat medewerkers intern kunnen gebruiken om met elkaar te chatten/communiceren.

Tabel 3 *Methoden van onderzoek*

Deelvragen	Onderwerp	Doelgroep	Methode
Deelvraag 1	Communicatie tussen management en medewerkers	Managementteam	Kwalitatief onderzoek + Deskresearch ter oriëntatie
Deelvraag 2	Cognitieve betrokkenheid	Medewerkers	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 3	Emotionele betrokkenheid	Medewerkers	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 4	Fysieke betrokkenheid	Medewerkers	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 5	Wensen en behoeften	Medewerkers	Kwalitatief onderzoek

Tabel 4 Respondentschema inclusief management

Doelgroepen	Functie	Totaal aantal respondenten
<u>Management</u>	Managementleden	3
The Office	Commercie	7
	ICT	3
	Finance	3
The Warehouse (office medewerkers)	kantoormedewerkers The Warehouse	3
TOTAAL		19 totaal

Tabel 5 Respondentschema medewerkers

Respondentschema medewerkers			
Resp. nr.	Professional	Young professional	Afdeling/Divisie
1		✓	Commercie
2	✓		Commercie
3	✓		Commercie
4		✓	Commercie
5		✓	Commercie
6	✓		Commercie
7		✓	Commercie
8	✓		Logistiek (The Warehouse)
9		✓	Logistiek (The Warehouse)
10		✓	Logistiek (The Warehouse)
11	✓		ICT
12	✓		ICT
13		✓	ICT
14	✓		Finance
15	✓		Finance
16		✓	Finance

Tabel 6 *Interne documentatie (B&S, 2016a).* PowerPointpresentatie B&S: Concurrenten per Business Unit.

Business Units	Concurrenten	
B&S Bosman Binnenland	-Pentrade -Sligro -Broere	- Broere - Schmidt Zeevis - De Jong Diepvries
B&S Bosman Export	-Ferwerde B.V. -Vladex -Pentrade	- Sump Stammer - Heinemann
B&S Köpcke UN	- Ferwerda - Sump Stammer - Maas Trading - Oleron - Cofrapex	- Trubel Seven Seas - Six Brothers Co. - East Fish LLC - AOR
B&S Köpcke Government & Defence	- Sysco - DLA	- Sump Stammer
B&S Köpcke Industrial Catering	- Ferwerda - Sump Stammer - Maas trading - Oleron	- Coprapex - Daron - Ocean Fair Dubai - Trubell Seven Seas
B&S Global Cruise Supply	- Inter Supply - Barcelona Europe Supply - Topline	- Sump Stammer - Schoemaker - HMS
B&S Paul Central Store	- Aafes - Ciano	- ES-KO
B&S Paul (Wholesale)	- Heinemann - Dufry	- Weitenauer - Overseas Trading

Tabel 7 Planning implementatieplan

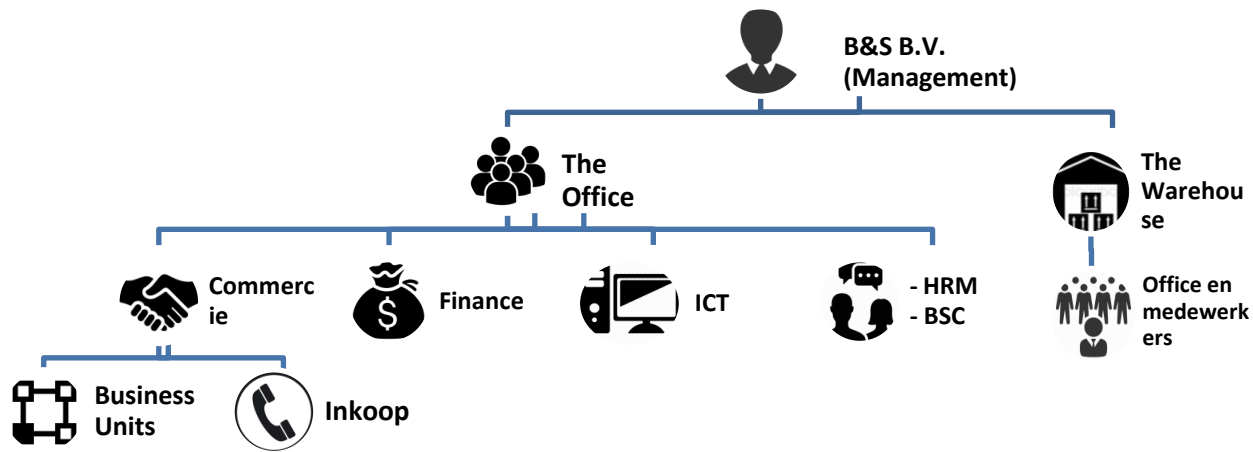
Wie	Wat	Frequentie/duur	Wanneer
BSC-afdeling	Presentatie aan opdrachtgever	2 uur Duur: eenmalig	5 juni 2017
Opdrachtgever (Communicatiemanager)	Presenteert communicatieadvies aan management	2 uur Duur: eenmalig	8 juni 2017
Managementteam	Verbeteren informatievoorziening en terugkoppeling	In het vervolg: indien zij relevante informatie moeten delen	8 juni 2017
Managementteam	Communiceren doelstellingen	Halfjaarlijks opstellen/1 x per maand bespreken ontwikkeling	12 juni 2017
Business Unit Managers	Opstellen marktberichten	In het vervolg: 1x per maand	16 juni 2017
BSC-afdeling	Vormgeven Intranet, opstellen handleiding, plaatsen missie, visie en kernwaarden	Indien nodig bijwerken van informatie	12 juni 2017 t/m 23 juni 2017
BSC-afdeling	Missie, visie en kernwaarden: plaatsen in personeelsblad	4 x per jaar	Eind juni 2017 t/m eind juni 2018
HR-afdeling	Mailen missie, visie, kernwaarden	1 x per kwartaal	12 juni 2017 t/m 12 juni 2018
BSC-afdeling	In samenwerking met freelance ontwerper uitwerken missie, visie kernwaarden op de muren van het pand	1 maand tijd, eenmalig	19 juni 2017/19 juli 2017
BSC-afdeling en ICT-afdeling	Bestellen digitaal scherm en ophangen in kantine van beide divisies	1x, eenmalig	Tussen 12 juni 2017 t/m 22 juni 2017 (Hangt af van de levering van het scherm)
HR-afdeling	HR Nieuwsbrief veranderen in korte en bondige berichten	1x per maand	Einde van iedere maand
HR-afdeling en BSC-afdeling	Organiseren vrijdagmiddagborrel	1x per kwartaal	Vanaf 12 juni 2017
Managers en medewerkers Commercie	Opstellen en uitwerken tussentijdse resultaten	Elk kwartaal presenteert en maakt een andere Business Unit dit	Vanaf 12 juni 2017

Tabel 8: Kostenoverzicht implementatieplan

Wie	Wat	Tijdstuur	Kosten
BSC-afdeling	Presentatie communicatieadvies	2 uur, eenmalig	Budget interne communicatie
Opdrachtgever (Communicatiemanager)	Presenteert communicatieadvies aan management	2 uur eenmalig	Budget interne communicatie
BSC-afdeling	Vormgeven Intranet aan de hand van Indesign en Photoshop.	2 weken	Budget interne communicatie. B&S beschikt over Photoshop en Indesign.
BSC-afdeling	In samenwerking met freelance ontwerper plaatsen van missie, visie en kernwaarden op de muur	Eenmalig	Kosten gemiddelde freelance ontwerper: €42,- per uur <i>*Benodigde uren in overleg</i>
BSC-afdeling en HR-afdeling	Bestellen monitor x2	Eenmalig	Aanschaf monitor bij Whinkel: €94,95,- x 2= €189,90,-
BSC-afdeling en HR-afdeling	Organiseren vrijdagmiddagborrel	1x per kwartaal	Locatie is gratis. Budget voor eten/drinken/muziek: €230,- per borrel x4 = €920,-
Totaal			Totaal: €1.109,90,- <i>*Kosten freelance ontwerper niet meegerekend</i>

Figuren

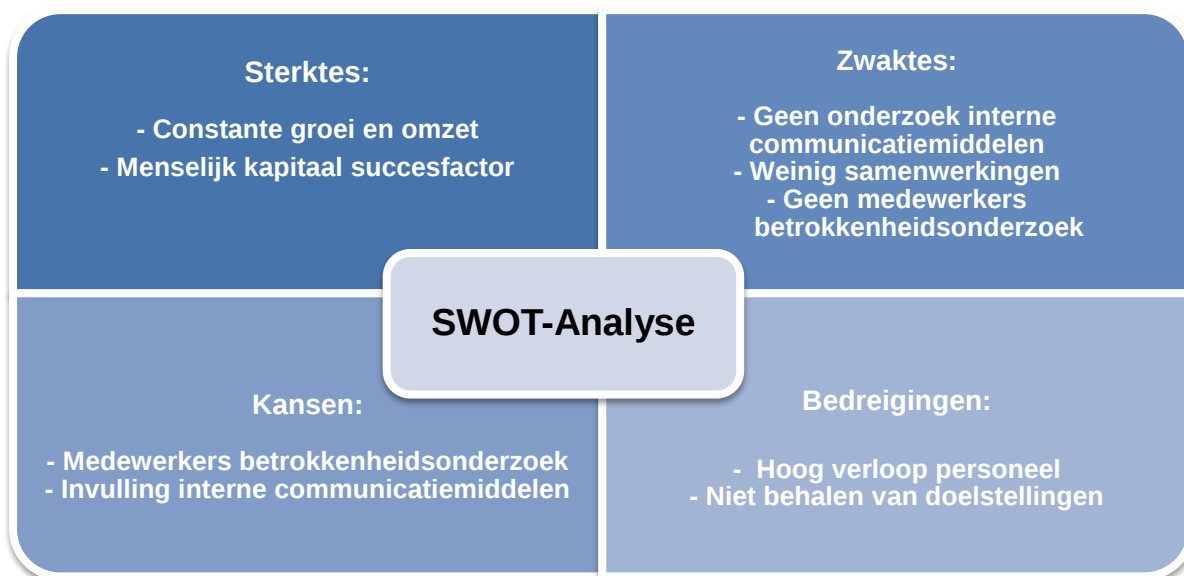
Figuur 1: *Interne documentatie (B&S, 2016).* Organogram organisatie B&S. Jaarverslag B&S 2016.



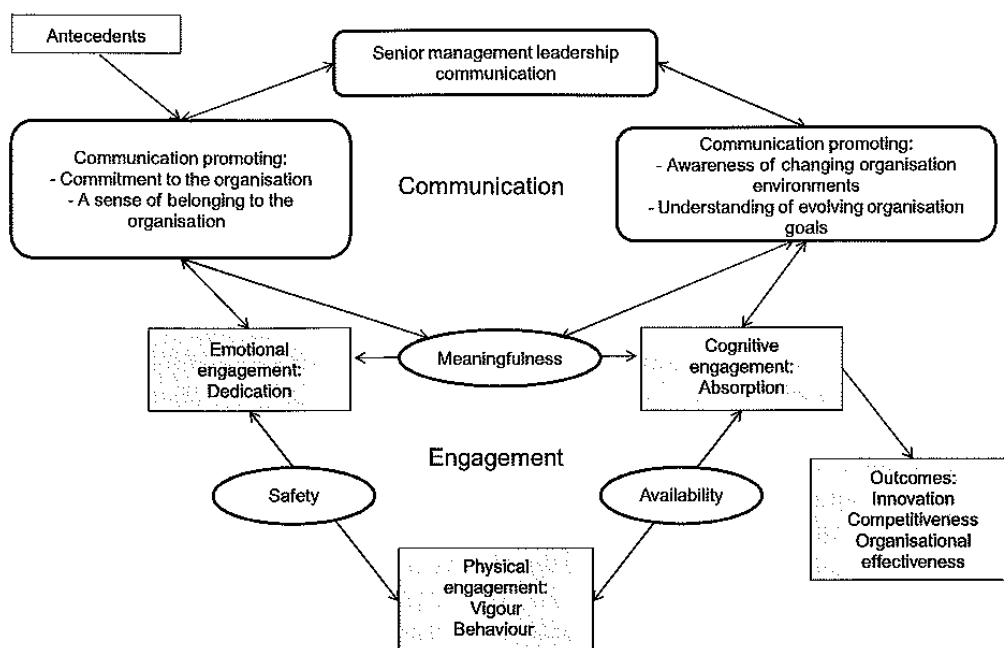
Figuur 2: *Interne documentatie (B&S, 2016).* Nichemarkten B&S. Jaarverslag B&S 2016.



Figuur 3: SWOT-Analyse



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



Figuur 5: 'The Internal Corporate Communication Matrix'. Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), pp. 177-98.

					Rethinking internal communication
Dimension	Level	Direction	Participants	Content	
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees' roles Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings	185
2. Internal team peer communication	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions	
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues	
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one-way	Strategic managers-all employees	Organisational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements	
					Table I. Internal communication matrix

Figuur 6: Summary of Schaufeli B. W. & Bakker, B. A. (2003): Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University

The UWES Questionnaire

It includes 7 response options whereby 0=never to 6=always

VIGOR

- 1. At my work I feel like bursting with energy.
- 2. At my job I feel strong and vigorous.
- 3. When I get up in the morning, I feel like going to work.
- 4. I can continue to work for long periods of time.
- 5. At my job, I am mentally resilient.
- 6. At my job, I always persevere, even when things do not go well.

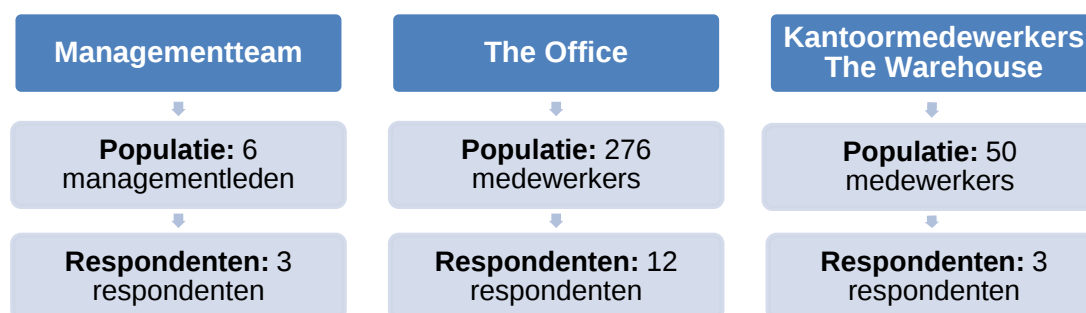
DEDICATION

- 1. I find the work that I do meaningful and purposeful.
- 2. I am enthusiastic about my job.
- 3. My job inspires me.
- 4. I am proud of the work that I do.
- 5. My job is challenging enough.

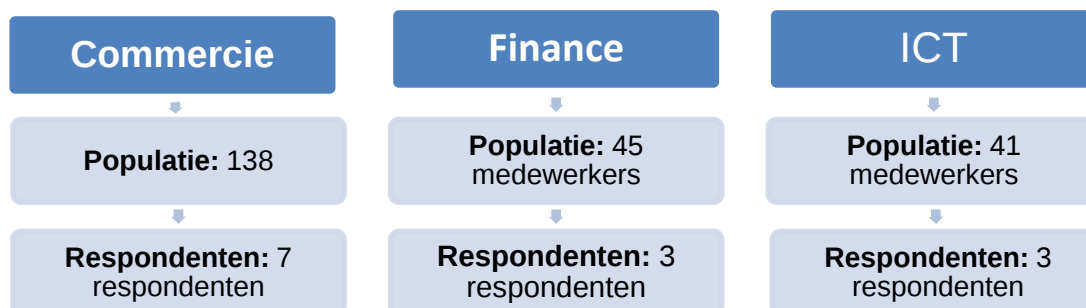
ABSORPTION

- 1. Time flies when I am at work.
- 2. When I work, I forget everything else around me.
- 3. I feel happy when I work intensively.
- 4. I am immersed in my work.
- 5. I get carried away when I work.
- 6. It is difficult to detach myself from my job.

Figuur 7: Interne documentatie (B&S, 2016a). *Gehele populatie en aantal respondenten.*
PowerPointpresentatie B&S.



Figuur 8: Interne documentatie B&S, 2016a). *Populatie afdelingen en aantal respondenten.*
PowerPointpresentatie B&S.



Bijlage III. Datacollectie

- HBO Kennisbank: HBO Kennisbank biedt handvatten bij het vinden van wetenschappelijke literatuur en relevante bronnen over medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. HBO kennisbank doet dit door geschreven scripties uit voorgaande jaren kosteloos online te zetten.
- Databanken: Databanken helpt bij het vinden van wetenschappelijke literatuur, modellen en theorieën die gaan over interne communicatie, betrokkenheid en de samenhang tussen betrokkenheid en interne communicatie.
- EBSCO-host: EBSCO-host toont essentiële literatuur, theorieën en modellen die betrekking hebben op medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie.
- Google Scholar: Google Scholar biedt hulp bij het zoeken naar wetenschappelijke literatuur voor geschikte modellen en theorieën die betrekking hebben op (medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie.
- Google: Google geeft inzicht in relevante bronnen en informatie die betrekking hebben op betrokkenheid, medewerkersbetrokkenheid, interne communicatie en de correlatie hiertussen.
- Lexisnexis: LexisNexis zal hulp bieden bij het zoeken van betrouwbare bronnen en literatuur over (medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie, afkomstig uit kranten en tijdschriften.

Bijlage IV. Interne communicatie

Huidige manier van communiceren

Volgens Vos en Schoemaker (2000) zijn er diverse manieren om te communiceren op basis van openheid. Deze manieren van communiceren bestaan uit wat het management vertelt aan de medewerkers en in hoeverre het management de medewerkers betreft bij de organisatie. In de huidige situatie van B&S past het management een bepaalde manier van communiceren toe, die het best aansluit bij de 'beïnvloedingsstrategie' (Vos & Schoemaker, 2000). Bij deze manier van communiceren brengt het management veel informatie naar buiten en probeert de organisatie tegelijkertijd de medewerkers te beïnvloeden. Het beïnvloeden bestaat hierbij uit het motiveren en betrekken van de medewerkers om hiermee uiteindelijk het gedrag te veranderen. Het gewenste gedrag bestaat uit het productief werken van de medewerkers, waarbij de medewerkers zich volledig inzetten om de doelstellingen omtrent omzet en groei te behalen. Het management besluit door deze manier van communiceren om bepaalde informatie wel of niet te delen, om hiermee het succes van de organisatie te waarborgen. Medewerkers van B&S geven hierdoor aan het idee te hebben dat het management hen niet bij alle ontwikkelingen en activiteiten betreft en dat het team te weinig terugkoppeling geeft (Bruggen. Y, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017).

In de praktijk blijkt dat de manier van communiceren van B&S niet optimaal werkt, gezien het feit dat het management merkt dat de betrokkenheid en binding met de medewerkers afneemt (Bruggen. Y, Persoonlijke Communicatie, 15 februari 2017). Volgens Vos en Schoemaker (2000) is dit te wijten aan de manier van communiceren die het management hanteert. Indien het management voorafgaand aan het informeren van de medewerkers, geen onderzoek doet naar de wensen en behoeften ten aanzien van de interne communicatie, kan het management ook niet inspelen op deze wensen en behoeften. Dit onderzoek achterhaalt dan ook wat deze wensen en behoeften van de medewerkers omtrent de interne communicatie zijn, zodat het management hierop in kan spelen en de betrokkenheid onder de medewerkers kan vergroten.

Bijlage V. Missie, visie en strategie

De missie van B&S luidt: “Het is onze missie om de voorkeurspartner te zijn van bedrijven die er belang aan hechten dat goederen op het juiste moment en op de juiste plek in alle wereldwijde nichemarkten afgeleverd worden.” (B&S, 2016)

De visie van B&S luidt: “Het is onze visie om het meest inspirerende bedrijf te zijn in de markten die we bedienen. Dit willen wij waarmaken door onze klanten baanbrekende innovatie en oplossingen aan te bieden, die ons in staat stellen marktleider te worden in de markt voor consumentenproducten op groothandelsniveau en in de markt voor dutyfree retail.” (B&S, 2016)

B&S maakt gebruik van een groeistrategie. Deze strategie baseert zich op drie basisaspecten, die tevens de pilaren vormen waar B&S uit bestaat. Deze drie basisaspecten zijn ‘lagekostenstrategie’ (Cost Leadership), ‘Klanten Partnerschap’ (Client Centricity) en ‘Product Leiderschap’ (Diversification). De strategie van B&S baseert zich op het creëren van waarde voor zowel de klanten als ook voor de leveranciers van B&S. Dit doet het bedrijf door de interesses van beide groepen samen te laten komen (B&S, 2016).

Tenslotte hanteert B&S de slogan ‘*In Good Hands*’, die de organisatie doorvoert in de gehele bedrijfsvoering. De slogan is de leidende kracht binnen de communicatie van B&S en baseert zich op twee aspecten. Deze aspecten bestaan uit de betrouwbaarheid van de service en uit de mensen binnen het bedrijf (B&S, 2016).

Bijlage VI. Begrippen

Betrokkenheid

Het begrip betrokkenheid ontstond vanuit wetenschappelijk werk en kreeg in de jaren '90 steeds meer aandacht van onderzoekers en bedrijven. De ontstaansgeschiedenis van het begrip kent vier zogenoemde 'waves': de pre-wave, gevolgd door drie achtereenvolgende waves. De pre-wave kenmerkte zich door de eerste erkenning naar de algemene behoeften van medewerkers om zich betrokken te voelen met de werkzaamheden en de organisatie. Katz en Kahn waren bij deze pre-wave de eerste onderzoekers die het belang van betrokkenheid bij organisaties erkenden (Katz & Kahn, 1966). Beide wetenschappers onderzochten het benodigde gedrag van medewerkers om hiermee een organisatie te creëren die effectief opereerde. Het gaat bij dit onderzoek naar betrokkenheid vooral om de algemene behoefte aan betrokkenheid en niet om medewerkersbetrokkenheid. Deze algemene betrokkenheid leidt volgens Katz en Kahn tot effectiviteit bij de organisatie (Katz & Kahn, 1966).

In de eerste wave die volgde na de pre-wave, voerden diverse wetenschappers academisch onderzoek uit naar persoonlijke betrokkenheid. William A. Kahn was een van deze onderzoekers, die de term 'persoonlijke betrokkenheid' hanteerde. Betrokkenheid is volgens Kahn de mate waarin medewerkers zichzelf zijn tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden en de mate waarin zij zich ontwikkelen en expressie uitdrukken tijdens hun rolinvulling. Betrokkenheid bij medewerkers vindt volgens Kahn plaats wanneer de medewerkers cognitief, fysiek en emotioneel betrokken zijn bij het werk dat zij doen (Kahn, 1990).

De drie psychologische criteria die volgens Kahn (1990) invloed hebben op de mate waarin medewerkers zich cognitief, fysiek en emotioneel betrokken voelen, bestaan uit de volgende voorwaarden:

- 'Betekenisvol': hoe betekenisvol is het voor mij om deze prestatie te leveren? (Dit beslaat de werkelementen van de medewerker)
- 'Veilig': hoe veilig is het voor mij om dit te doen? (Dit beslaat de sociale elementen van de medewerker)
- 'Beschikbaar': hoe beschikbaar ben ik om dit te doen? (Dit beslaat de individuele ontspanning van de medewerker)

In de tweede wave die plaatsvond na de jaren '90, volgden meerdere onderzoeken op het gebied van medewerkersbetrokkenheid in de eerste helft van de jaren 2000. Onderzoeksbureaus zagen in deze tijdsperiode een positieve correlatie tussen de mate van hoge betrokkenheid en de mate van goede prestaties op het werk. Wetenschappers definieerden medewerkersbetrokkenheid hierbij als de mate waarin een individu emotioneel en intellectueel verbonden is bij de organisatie (Hewitt Associates LLC, 2004). De theorie van AON Hewitt meet dit aan de hand van drie basis gedragskenmerken:

- Say: betrokken medewerkers praten in deze situatie positief over de organisatie en over collega's.
- Stay: betrokken medewerkers hebben in deze situatie het verlangen om onderdeel van de organisatie te zijn.

- Strive: betrokken medewerkers doen er in deze situatie alles aan om hun taken goed uit te voeren om hiermee bij te dragen aan het succes van de organisatie.

Hewitt Associates (Hewitt Associates LLC, 2004) benadrukt bij deze theorie de rol die medewerkersbetrokkenheid heeft op het succes van de organisatie. Het gaat bij deze kijk op betrokkenheid vooral om het gedrag van de medewerkers, wat voortborduurt op het 'fysieke onderdeel' van Kahn (1990).

Schaufeli en Bakker (2004) introduceerden een recentere theorie betreffende medewerkersbetrokkenheid. Deze theorie borduurt voort op de theorie van Kahn (1990). Schaufeli en Bakker stellen dat medewerkersbetrokkenheid een positief, bevredigend, werk gerelateerde state of mind is, die zich kenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. In deze theorie zijn ook de drie elementen 'absorptie', 'toewijding' en 'vitaliteit' van Kahn (1990) terug te vinden. Absorptie staat hierbij voor de mate waarin medewerkers cognitief betrokken zijn, toewijding voor de mate waarin medewerkers affectief betrokken zijn en vitaliteit voor de mate waarin medewerkers fysiek betrokken zijn.

In de derde en tevens laatste wave omtrent betrokkenheid, breidde Saks (2006) het medewerkersbetrokkenheidsconcept uit om hiermee betrokkenheid bij het werk én betrokkenheid bij de organisatie te creëren. In deze jaren schreven wetenschappers diverse boeken en reviews die het begrip vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Het handboek van Albrecht (2010) 'Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and practice' werd een belangrijke leidraad bij het betrokkenheidsbegrip.

Veel wetenschappers bestudeerden en testten het begrip (medewerkers)betrokkenheid door de jaren heen. Het begrip kreeg diverse definities toegekend. Deze definities en onderzoeken vatten samen dat (medewerkers)betrokkenheid het best gezien kan worden als een cognitieve, emotionele en fysieke rolinvulling. Deze drie elementen kenmerken zich door absorptie, toewijding en vitaliteit. Bovengenoemde aspecten omtrent betrokkenheid zullen pas ontstaan als voldaan is aan de drie psychologische voorwaarden 'betekenisvol', 'veiligheid' en 'beschikbaarheid'. Deze definitie van betrokkenheid is het meest volledige begrip dat ontstond door de jaren heen. De begripsomschrijving neemt alle belangrijke elementen mee die volgens onderzoekers behoren tot medewerkersbetrokkenheid. Deze definitie van betrokkenheid geldt dan ook wanneer dit onderzoek het begrip 'betrokkenheid' hanteert.

Interne, corporate communicatie

In het verleden zijn diverse onderzoeken gedaan naar het begrip 'interne communicatie'. Welch en Jackson (2007) gaven een heldere definitie aan dit ruime begrip. Het doel van interne communicatie komt hierin duidelijk naar voren. Dit onderzoek hanteert hierom de invalshoek van Welch en Jackson (2007) omtrent interne communicatie. Welch en Jackson (2007) geven aan dat effectieve, interne communicatie essentieel is, om hiermee een organisatie te creëren die succesvol opereert. Dit omdat interne communicatie invloed kan hebben op de medewerkersbetrokkenheid. Slechte interne communicatie leidt volgens Welch en Jackson (2007) tot inefficiëntie op de werkplaats. Gerichte, interne communicatie

daarentegen leidt tot meer productiviteit en effectiviteit op de werkplaats.

Welch en Jackson (2007) beschrijven interne communicatie als een continu proces van uitwisseling van informatie. Dit beslaat zowel informele gesprekken, als ook professionele gesprekken die de organisatie managet. Volgens Welch en Jackson haalden veel wetenschappers de begrippen 'interne communicatie', 'corporate communicatie' en 'organisatorische communicatie' door de jaren heen vaak door elkaar. Hierdoor werd het moeilijk om één duidelijke definitie aan 'interne communicatie' toe te kennen. Om duidelijkheid te scheppen, gaven Welch en Jackson (2007) hierom de volgende definitie aan het begrip 'interne communicatie':

"Interne communicatie is het strategische management van interacties en relaties tussen stakeholders op alle niveaus binnen de organisatie" (Welch & Jackson, 2007, p. 183).

Welch en Jackson (2007) geven aan dat bovengenoemde stakeholders binnen deze definitie een identificatie moeten krijgen. Freeman biedt hulp bij deze definitie, door de volgende begripsomschrijving te linken aan het begrip 'stakeholders':

"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Welch & Jackson, 2007, p.183).

Freeman geeft aan dat er een verschil bestaat tussen de interne-en externe stakeholders in bovengenoemde definitie. Freeman ziet interne stakeholders als een tussenstation. Via dit tussenstation kunnen managers uiteindelijk de externe stakeholders bereiken. Welch & Jackson (2007) beschrijven dat het essentieel is om interne stakeholders in te delen in een aantal subgroepen. Door deze interne stakeholders in te delen in subgroepen op diverse niveaus binnen de organisatie, laten organisaties zien dat zij de medewerkers als individu beschouwen. Organisaties zijn hierdoor in staat om de interne communicatie toe te passen op deze uiteenlopende interne stakeholdersgroepen. Welch en Jackson (2007) demonstreren in hun artikel de volgende indeling van interne stakeholdersgroepen:

- ✓ Senior Managementteam
- ✓ Dagelijks Management: staf-en-lijnmanagers, teamleiders
- ✓ Divisies en afdelingen
- ✓ Projectteams
- ✓ Alle medewerkers van een organisatie

Deze indeling van interne stakeholdergroepen vraagt volgens Welch en Jackson (2007) om een serie van samenhangende dimensies van interne communicatie: 'The Internal Corporate Communication Matrix' (zie figuur 5, bijlage II). Deze matrix brengt vier verschillende manieren van communiceren binnen een organisatie in beeld:

Internal line-management communicatie. Communicatie tussen lijnmanagers-medewerkers. Bevat onderwerpen als medewerkerswerkzaamheden, persoonlijke impact en team briefings.

- 6) Internal team peer communicatie. Communicatie tussen medewerkers-medewerkers. Omvat onderwerpen als groepsdiscussies en teaminformatie.
- 7) Internal project peer communicatie. Communicatie tussen medewerkers-medewerkers. Bevat onderwerpen als projectinformatie en projectissues.
- 8) Internal corporate communicatie. Communicatie tussen strategische managers-alle medewerkers. Bevat onderwerpen als doelstellingen, nieuwe ontwikkelingen, activiteiten en prestaties.

Tot deze matrix behoren drie belangrijke aspecten van intern communicatiemanagement:

- 9) De content van de communicatie. Deze content kan bestaan uit: rolinvulling van de medewerkers, organisatorische issues zoals ontwikkelingen en prestaties en persoonlijke bijdragen.
- 10) De participatie in de communicatie. Deze participatie kan bestaan uit: communicatie tussen managers- medewerkers en communicatie tussen medewerkers- medewerkers.
- 11) De richting van de communicatie. Deze richting kan bestaan uit: eenzijdige communicatie of tweezijdige communicatie, top-down communicatie, horizontale communicatie, upward communicatie (ook wel bottom-up communicatie).

De 'Internal Corporate Communication Matrix' (Welch & Jackson, 2007) illustreert wie communiceert naar wie, op welke manier, over welke boodschap en met welk doel. De matrix is opgesteld om het begrip interne communicatie breder te trekken en het biedt inzicht in het doel van interne communicatie. De benadering van Welch en Jackson omtrent interne communicatie is hierom relevant voor dit onderzoek, om een eenduidige definitie aan 'interne communicatie' toe te kennen, evenzeer om aan te geven waarom interne communicatie relevant is. Organisaties kunnen 'The Internal Corporate Communication concept' gebruiken om te communiceren met alle medewerkers. Het gaat bij deze matrix (zie figuur 5, bijlage II) om de communicatie tussen strategische managers en de interne stakeholdersgroepen. Hierbij staat het creëren van betrokkenheid, verbondenheid, bewustzijn en meer begrip voor het behalen van de doelstellingen centraal.

Bijlage VII. Logboek

Datum	Betrokkenen/locatie	Afspraken en besluitenlijst
13-02-2017	Student (Anouk Nuijs) coaching/begeleiding van bedrijfsbegeleider B&S op hoofdkantoor van B&S.	Opdracht bijgeschaafd en afspraken gemaakt met betrekking tot onderzoek en verwachtingen van elkaar.
14-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider.	Start met het plan van aanpak en reflectieverslag. Maken van sterke- en zwakteanalyse. Afspraak maken met stagebegeleider.
15-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en opdrachtgever van B&S B.V.	Duidelijk maken van de opdracht voor beide partijen in een meeting.
16-02-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor van B&S.	Afronden sterke-en zwakte analyse. Verder uitwerken plan van aanpak.
17-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider: begeleiding op Hogeschool Leiden.	Bespreken van vragen over onderzoek en bespreken van plan van aanpak met stagebegeleider.
19-02/ 20-02/ 21-02-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S.	Opzetten en uitwerken van het plan van aanpak. Om hiermee het probleem en de situatie inzichtelijk te maken.
22-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider + andere afstudeerders B&S.	Bespreken van de SWOT-analyse van B&S als bedrijf en B&S als werkgever om hiermee de organisatie beter te leren kennen.
23-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider.	Bespreken van individuele SWOT-analyse om hiermee te sterke en zwakte punten van de student voor de stagebegeleider inzichtelijk te krijgen.
24-02-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider op Hogeschool Leiden.	Bespreken van het plan van aanpak en andere vragen die de student heeft over het onderzoek.
01-03-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider B&S op hoofdkantoor.	Bespreken plan van aanpak vanuit de organisatie: is de opdrachtgever het hier mee eens en heeft de opdrachtgever nog opmerkingen of vragen
06-03-2017	Student (Anouk Nuijs) en stagebegeleider op Hogeschool Leiden.	Bespreking op school: ruimte voor vragen plan van aanpak en vragen over het theoretisch kader.

07-03-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider op hoofdkantoor B&S.	Bespreking voortgang binnen het bedrijf en voortgang scriptie: tegen welke punten loopt de student (Anouk) aan etc.
10-03-2017	Student (Anouk Nuijs) bij B&S.	Student (Anouk Nuijs) levert onderzoeksopzet inclusief theoretisch kader in.
15-03-2017	Student (Anouk Nuijs), bedrijfsbegeleider B&S en opdrachtgever B&S.	Bespreking onderzoeksopzet: is de opzet duidelijk: wie moeten er geïnterviewd worden, wat moet nog beter uitgewerkt worden etc.
23-3-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider bij B&S.	Bespreken vragen interviews kwalitatief onderzoek
04-04-2017	Student (Anouk Nuijs) en opdrachtgever	Bespreken opdracht , vragenlijst en doelgroep voor kwalitatief onderzoek
10-04-2017	Student (Anouk Nuijs)	Ontvangt feedback onderzoeksopzet tweede lezer
11-04 /12-04-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Verwerken feedback lezer en afronden onderzoek tot aan topic guide
13-04-2017	Student (Anouk Nuijs) bij B&S	Afnemen interviews management
14-04-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Afnemen interviews management
19-04-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider	Bespreken tussentijdse resultaten
20-04/21-04-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Afnemen interviews medewerkers
24-04 t/m 28-04-2017	Student (Anouk Nuijs) op handkantoor B&S	Afnemen interviews medewerkers en typen van verbatims
2-05 t/m 05-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Afnemen laatste interviews en ondertussen uittypen verbatims
09-05-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider op hoofdkantoor B&S	Bespreken tussentijdse resultaten en hoe dit relevant gemaakt kan worden voor de opdrachtgever
10-05 t/m 12-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Opstellen en uitwerken van analyseschema's
16-05- t/m 18-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Opstellen en uitwerken analyseschema's. Ondertussen volledige onderzoeksrapport tot methodologie afronden.

19-05-2017-2017	Student (Anouk Nuijs) bedrijfsbegeleider en ander medewerker communicatieafdeling	Bespreken dat het onderzoek direct in de praktijk gebruikt zal worden. Student zal langer blijven om dit te bewerkstelligen en te implementeren
20-05 t/m 23-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Schrijven en uitwerken van resultaten
24-05-2017	Student (Anouk Nuijs) en bedrijfsbegeleider op hoofdkantoor B&S	Bespreken tussentijdse resultaten en ontwikkeling tussen afstudeertraject
24-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Schrijven van korte en bondige conclusie
25-5-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Opstellen en uitwerken van aanbevelingen
26-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Opstellen van implementatieplan
27-05 en 28-05-2017	Student (Anouk Nuijs) thuis	Schrijven van samenvatting en checken op spelling
29-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Opsturen van onderzoeksrapport naar bedrijfsbegeleider
30-05/31-05-2017	Student (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Afronden scriptie en verwerken feedback
01-04-2017-2017	Studente (Anouk Nuijs) op hoofdkantoor B&S	Scriptie uitprinten en inbinden en inleveren bij Hogeschool Leiden

Bijlage VIII. Verbatims Management

Functie: Managementlid

Sekse: Man

Datum: 13-04-2017

Tijdsduur: 43 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Respondent 1 (Verbatim 1)

U had via de mail al gelezen wat de reden was van dit onderzoek. U geeft aan het menselijk kapitaal als meest belangrijke succesfactor te zien voor het bedrijf. Nu heeft u, door de sterke groei van de organisatie, het idee dat de binding van de medewerkers met het bedrijf afneemt. Dit is de reden waarom u het belangrijk vindt om dit medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uit te voeren, om te kijken in hoeverre de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken welke rol interne communicatie hierbij kan betekenen en op welke manier interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers. Om de juiste invulling te geven aan de interne communicatie, is het relevant om zowel de mening en de beleving van het management mee te nemen, als wel van de medewerkers. Dit omdat de interne communicatie de link is tussen beide partijen. Hierom is het relevant om de mening van beide kanten mee te nemen in het onderzoek, om hiermee inzichtelijk te krijgen wat overeenkomsten en verschillen zijn in de meningen ten overstaande van de interne communicatie. Het management maakt uiteindelijk de doorslaggevende beslissing als het gaat om de invulling van de interne communicatie, daarom vindt dit interview vandaag ook plaats met u, als lid van het managementteam.

Interviewer: Als we kijken naar de interne communicatie. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en activiteiten die u wil communiceren naar de medewerkers aan de hand van interne communicatie?

Respondent: Dat is een brede vraag. Ik vind het enerzijds belangrijk om goed te blijven informeren, gewoon puur informatief van wat speelt er allemaal. Ik merk dat daar niet altijd goed de tijd voor genomen wordt en dat dat makkelijk vergeten wordt, ook door mijzelf. Als ik in het managementteam overleg zit, vergeet ik dit wel eens terug te koppelen naar managers en medewerkers op de afdeling, wat daar dan besproken is. Dit is wel belangrijk, dat mensen wel betrokken worden bij de richting die het bedrijf uitgaat. Wat ik ook wel merk, ten aanzien van informeren, is dat je niet te vroeg moet informeren, omdat bepaalde dingen ook kunnen veranderen. Dan krijg je onduidelijkheid. Dus dat is enerzijds: informatief. En anderzijds het gevoel creëren dat we samenwerken aan succes, dat is ook belangrijk. Hier moeten we niet in overdrijven: dat het daar heel de dag overgaat. Maar dat gevoel moet wel ontstaan en blijven bestaan. Daar zie ik wel een aantal goede ontwikkelingen in.

Interviewer: Hoe doe u dit dan bijvoorbeeld?

Respondent: Hoe ik dit binnen de organisatie zie, is op LinkedIn bijvoorbeeld, wat daar gebeurt, vind ik goed. De boodschappen die daar verteld worden, gaan al die richting uit, naar nieuwe mensen die we zoeken en het is leuk om bij B&S te werken. Je ziet het ook wel in het B&S magazine, waar Bert (de directeur) het woord heeft of bij PIM (Personeel Informatie Middag) de informatie middag of avond. Hoe ik dit zelf doe, is dat ik heel vaak inkoop en verkoop, of inkoop en Finance of inkoop en GTC bij elkaar breng en in een ruimte zet, om met elkaar te praten over een project.

Interviewer: Wat is de frequentie hiervan? Hoe vaak doet u dat?

Respondent: Hangt af van het project. Het kan 1 keer per week zijn, maar ook 1 keer per maand.

Interviewer: Wanneer u dit belangrijk vindt?

Respondent: Ja. Anders blijf je in een hokjescultuur werken, wat vroeger meer was dan nu. We bewegen ons al aardig de goede kant op. 'Wij' en 'zij' is niet meer. 'Zij' van verkoop doen het niet goed. 'Zij' van inkoop doen het niet goed. Finance heeft het niet op orde. We werken samen aan een project en die grenzen moeten veel dichter tegen elkaar aankruipen. En communicatie is daar ook een onderdeel van. Anders dan dat je fysiek in een ruimte zit, gaat het ook om communicatie.

Interviewer: Ik heb de huidige interne communicatie ingedeeld in directe communicatie en indirecte communicatie. (Interviewer legt tabellen voor). Welke van deze interne communicatie gebruikt u zelf veel en acht u als belangrijk?

Respondent: Allemaal eigenlijk. Ik vind dat we e-mail niet moeten overdrijven. Dat kan ook de verkeerde kant opgaan, want de toon van een mail kan verkeerd worden opgevat. Zaken kunnen zelfs verscherpt worden als mensen gaan mailen. Dus als er een conflict is, vind ik dat mensen elkaar moeten opzoeken. Wat ik wel vind, is dat mijn inkopers meer moeten bellen, zowel intern- als extern. Ik bel zelf ook regelmatig, om iets te verduidelijken.

Interviewer: In plaats van mailen bijvoorbeeld?

Respondent: Ja, bel iemand gewoon op. Wat je wel steeds meer ziet, zowel intern als extern, zijn die conferences calls, met Lync en Skype. Facetime gebruiken we niet zoveel. Dat je partijen en mensen aan de andere kant van de wereld kan bellen, dat zie je steeds meer gebeuren en dat je die mensen dan ook echt ziet. Lync en Skype wordt ook steeds meer gebruikt op de afdeling.

Interviewer: Dan kunnen er misschien ook minder snel miscommunicaties ontstaan? Omdat beeld en woord elkaar versterken?

Respondent: Ja klopt. Werkoverleg: nou 1x per 2 weken hebben we werkoverleg: afdelingsoverleg, waar het management van de afdeling aanzit. Waarbij we alles de revue laten passeren. Dat doen we niet alleen op de afdeling, dat doen we ook met andere afdelingen. We hebben een keer in de maand inkoop-verkoop overleg, waarbij alle Business Units managers aan tafel zitten. We hebben een projectteam en er zijn diverse overlegstructuren, periodieke overlegstructuren, waarin teams samenkomen van verschillende disciplines. En dat werkt goed.

Interviewer: Hoe is de verslaglegging van al deze overleggen? Wordt er genotuleerd bij iedere meeting?

Respondent: Alle meetings worden genotuleerd ja. Van het managementteam overleg tot inkoop-verkoop

overleg, tot afdelingsoverleg. Overal worden notulen van gemaakt.

Interviewer: En dat is voor iedereen inzichtelijk? Dan kunnen ze dat teruglezen? Of wordt dat nog gedeeld? Voor mensen die er niet waren.

Respondent: Het wordt rondgedeeld, ook voor de mensen die afwezig waren. En daarna wordt het vaak op de G-schijf opgeslagen, zodat het nog een keer ingezien kan worden. Want als je een meeting hebt, zonder dat er een duidelijke agenda is en ook daarna geen duidelijke notulen zijn, dan kan je deze meetings net zo goed niet houden, want dan wordt er vaak een beetje in het wilde weg gesproken en niet resultaatgericht. Vroeger deden we dat nog wel eens. Dan gingen we zitten en praten en dan zagen we wel waar we eindigden. Nu zie je dat bijna niet meer.

Interviewer: Dat lijkt me ook niet heel efficiënt, als iedereen het druk heeft?

Respondent: Nee, nu hebben we ook concrete actiepunten, met wie wat doet en een tijdsplanning. Dan kan je ook naderhand iemand erop aanspreken, om te vragen van hoe staat het daar nu mee. Dan weet iedereen ook wat er afgesproken is.

Interviewer: En dat notuleren: wordt dat op een uniforme wijze gedaan? Want iemand notuleert inkoop-en verkoop overleggen en bestuur overleggen. Maar als het gaat om afdeling overleggen, jullie hebben geen secretaresses binnen de organisatie, dus het wordt iedere keer door een andere persoon genotuleerd. Merk je iets aan de kwaliteit hiervan? Hier zou een bepaald format voor kunnen bestaan. Kan je daar iets over zeggen?

Respondent: Nou deze notulisten zijn vaak wel mensen die weten waar ze het overhebben en al langere tijd aan zo'n overleg deelnemen. En uiteindelijk worden ze ook altijd in de meeting erna kort besproken. Dus als daar opmerkingen over zijn, van joh dat zou ik anders doen, dat reguleert zichzelf wel. Daar moeten we niet in doorschieten en mensen voor trainen en een format gebruiken.

Interviewer: Als we kijken naar de huidige communicatiemiddelen/interne communicatie. Wat mist u daar dan in? Of heeft u toevoegingen/verbeterpunten?

Respondent: Eerst nog even over de lijst die jij me net voorschotelde. Functioneringsgesprekken zijn 2 keer in het jaar. In mei en einde van het jaar zijn de beoordelingsgesprekken. Op de afdeling doen we soms nog wel een kwartaalevaluatie als wij dit nodig vinden, met het hele team of individuele mensen. Alles even de revue laten passeren.

Interviewer: Ja, want 2 keer in het jaar is toch niet heel vaak. Waarom is die kwartaalevaluatie dan nodig volgens u?

Respondent: Dat doen we soms als we allemaal weer dezelfde kant op moeten. Of als er uniform door de hele afdeling iets niet goed gaat. Als er bepaalde onvrede is of onderbezetting.

Interviewer: Kan dit vanuit beide richtingen komen? Dus zowel vanuit het management, als ook vanuit de medewerkers?

Respondent: Beide. Een goed voorbeeld is: een half jaar geleden was er best wel onvrede op de afdeling. Ook over de bezetting, maar ook onderling. Werkafspraken werden niet helemaal meer goed nagekomen. Het werd een beetje een rommeltje. Dat kwam bij mij vanuit de afdeling, vandaar kwamen de signalen. Toen heb ik het hele team in één keer naar de showroom meegenomen en heb ik gezegd wat ik ervan vond. Zo gaan we met elkaar om: we zijn één team en we moeten flexibel zijn. Dit zijn de afspraken die we met elkaar gemaakt hebben. Dus even weer bekrachtigen wat we ooit van te voren hebben afgesproken met elkaar. Dus dat komt vanuit de afdeling en dat pik ik dan op. Maar soms komt dat ook gewoon vanuit het management zelf, dat we vinden dat er even gesproken moet worden met de gehele groep, of individueel.

Interviewer: Dus als u vindt dat er in de huidige situatie onvoldoende middelen zijn om te communiceren naar de medewerkers, voegt u daar zelf middelen of communicatie aan toe?

Respondent: Ja, want ik vind beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken heel belangrijk. Als ik vanuit de HR-afdeling dan weer een mail krijg dat al die gesprekken weer moeten komen, is je eerste reactie: 'oh god daar gaan we weer, daar heb ik eigenlijk helemaal geen tijd voor. We hebben het zo druk, dit gaat heel veel tijd vergen'. Maar gelijk daarna denk ik wel: 'ja, maar dit is zo belangrijk'. We hebben nu de zaken zo goed op orde bij inkoop, we hebben het ook wel eens minder op orde gehad. De mensen waar je mee werkt, dat klinkt een beetje als een marktpraatje, maar die zijn de sleutel tot succes. En dat wil ik graag zo houden. En dan is het goed om met iedereen even goed de tijd te nemen, om te kijken of de verwachtingen synchroon lopen. Hoe de mensen vinden dat zij zich ontwikkelen en waar zij naartoe gaan en hoe wij vinden dat dit gaat. Daarmee voorkom je vaak verrassingen en kan je ook bijsturen. Er zijn ook afdelingen hier, bij logistiek, die vinden dat een formaliteit bijvoorbeeld. Jan Smit, de manager heeft zoiets van: onderteken deze formulieren, niet langer dan vijf minuten en dan gaan we weer door. Daar hebben we allemaal geen tijd voor volgens hem, hij vindt dat allemaal maar onzin.

Interviewer: Ik heb Jan inderdaad ook gesproken tijdens het interview. Hij vindt het vooral belangrijk om alles face-to-face te bespreken, vanaf het begin.

Respondent: Daar heeft hij ook gelijk in. Alleen dat sluit het andere nog niet uit. Alles even de revue laten passeren is ook belangrijk. Om te checken of dat je op dezelfde golflengte zit. En wat mis ik nog in de communicatie: eigenlijk niks. We hebben voldoende middelen. Alleen het gaat meer om de manier waarop we daarvan gebruikmaken. Het komt natuurlijk ook bij de medewerkers zelf vandaan, niet alleen bij mij.

Interviewer: Heeft u het idee dat zowel de medewerkers als het management op dit moment genoeg gebruikmaken van de middelen die er zijn?

Respondent: Nou, iedere manager staat daar iets anders in. Er zijn managers die helemaal geen afdelingsoverleg hebben. Dus dat is aan hen. Ik vind dat we langzamerhand ons moeten ontwikkelen tot een moderne organisatie, waarin we ook gebruikmaken van moderne middelen. En dat zie ik op allerlei terreinen terug: of we het nou over PIM hebben (Personeel Informatie Middag) of over communicatiemiddelen, we moeten het niet overdrijven. We moeten het in het juiste tempo doen. Het moet geen doel op zich zijn. Het gaat wel om de business. Maar je moet wel een modern bedrijf blijven en daarin meegaan. Maar de middelen zijn daar nu voor. Ik denk dat die ontwikkeling wel ingezet is en dat het aan ons is om daarin te sturen. Ook vanuit marketing en ook vanuit het management van de afdeling. Wij hebben natuurlijk vrij traditionele markten, die niet zo heel snel mee bewegen met de actualiteit. Als je kijkt naar product informatie management, dan hebben alle groothandels binnen Nederland dat al, onze markten verlangen dat nog niet. Wij zijn daar nu druk mee bezig en dan zijn wij binnen onze markt nog één van de eersten. Wij zijn vaak een afgeleide van wat onze klanten van ons vragen. Maar uiteindelijk gaan die ontwikkelingen wel komen en daardoor behoud je wel een voorsprong op andere concurrenten en behoud je een toegevoegde waarde. Als je met klanten als Unilever communiceert en je hebt geen Skype en andere moderne middelen, dan denkt Unilever uiteindelijk: wat is dit voor bedrijf, dat alles op de oude manier blijft doen en dat het alleen maar over de prijzen heeft.

Interviewer: Dat is met name natuurlijk extern. Maar als je kijkt naar intern: wat gebruik je dan qua interne communicatie om medewerkers te motiveren? Zijn dat specifiek de afdelingsoverleggen? Of mis je daarin middelen?

Respondent: Nou ja, ik vraag wel eens iemand om langs te komen en dan scheld ik diegene gewoon helemaal verrot. Dan ga ik gewoon slaan, daar ben ik heel eerlijk in. Haha nee. Maar regelmatig als ik iets zie waar ik even op wil inhaken, dan roep ik iemand bij mij op kantoor en dan hebben we het er even over. De deur staat heel de dag open en ik spreek ook vaak over individuele dingen met mensen. Dus het gebeurt niet allemaal alleen maar in vaste overlegorganen, dat is te star. We hebben het laatst ook over dat marktbericht gehad, ken je dat of niet?

Interviewer: Nee, dat ken ik niet.

Respondent: Dat was een tweewekelijks medium, waarmee we als inkoop de verkoop informeerden over alle marktontwikkelingen, dat stuurden we tweewekelijks rond, uiteindelijk werd dat maandelijks. En afgeleid daarvan, creëerden we het externe marktbericht, waarmee we maandelijks onze klanten informeerden. Uhm, dat marktbericht is er eigenlijk een beetje uitgegaan. Ook omdat we het op bepaalde momenten gewoon te druk hadden en dan ga je dat soort dingen niet meer doen. We gaan het wel weer doen, maar meer op een wat modernere manier, meer real time. Als er iets te melden is, korte berichten, wel onder de heading 'marktbericht', in plaats van eens per maand alles verzamelen en een orgaan van

maken. Dat zie je ook wel eens, ik maak wel eens terecht of onterecht de vergelijking met Twitter, waarin ook vaak korte berichten worden geplaatst, wij moeten ook die kant op denk ik. Korte berichten, in plaats van traag en lang.

Interviewer: Maar dan ga je vervolgens ook nadenken, wat is het juiste platform om dat uiteindelijk te gaan doen?

Respondent: Ja. Cor van Esch, die kwam laatst in het managementteam, kwam die weer van 'ik wil de marktberichten weer zien'. Daar hebben we het met inkoop-en verkoopoverleg ook met de Business Unit Managers over gehad. Dan doen we het niet meer op de oude manier: 1 keer per maand en dan 20 pagina's met tekst.

Interviewer: Wat zou een nieuwe manier hierin zijn dan?

Respondent: Nou puur onderwerp gebonden: dus korte onderwerpen. En als dat speelt, dan gelijk de organisatie informeren. Dat doen we nu per mail. Je kan dus nadenken over een goed kanaal. Dat speelt nu wel een beetje. Uiteindelijk kan je dat weer gebruiken om te kijken naar content marketing. Dat laat extern ook zien dat je een professionele inkoopafdeling bent, die continu bewust is van wat speelt er in de markt en dit uitdraagt en deelt naar de rest van de organisatie.

Interviewer: Als het over de medewerkers gaat. Heeft u zelf het idee dat u genoeg communiceert naar de medewerkers. En dan zowel qua content als qua frequentie?

Respondent: Nou twee dingen daarover. Enerzijds wil ik ook gewoon dat er via de managers gecommuniceerd wordt naar de afdeling. Ik hoef het niet allemaal zelf te doen. Vaak spreekt het ook meer aan als de direct leidinggevende iets communiceert. En ik informeer hen dan. Dus dat gaat een klein beetje top-down. En soms spreek ik de afdeling wel rechtstreeks aan. Ik doe dat niet genoeg, nee. Ik doe het wel, ik vind het ook belangrijk. Maar er zijn echt wel gewoon momenten dat ik dit gewoon vergeet. Dat is gewoon zo. Dat zal je waarschijnlijk op alle afdelingen horen. Dat is altijd zo. Maar ik denk dat de mensen wel vinden dat ze niet in alles mee worden genomen. Dus dat is nog wel een verbeterpunt. Ik vind dat ik het redelijk goed doe, maar doe ik het optimaal: nee.

Interviewer: Hoe ervaart u het qua afstand van uzelf ten opzichte van de medewerker? Bijvoorbeeld een medewerker die vrij recent in dienst is gekomen. Is daar een afstand om te communiceren?

Respondent: Nee, omdat ik ook gewoon met de lunch lekker bij ze zit en we het over voetbal hebben en omdat ik ook wel eens over de afdeling loop, maar dat doe ik misschien niet vaak genoeg. Dus dat kan wel vaker. En je moet daar ook gewoon met de mensen aan werken. Je moet met de mensen spreken en vragen hoe het gaat, dat zou wel vaker mogen. Qua frequentie kan dit beter. Ik heb ook wel eens te horen gekregen van Gert: 'je moet er wat dichterbij staan'.

Interview: Dus de afstand is toch nog te groot?

Respondent: Soms, ik heb daar wel aan gewerkt. Het gaat wel beter, maar...

Interviewer: Ik denk dat dat voor iedere manager misschien wel geldt. Zeker de nieuwe medewerkers, die voelen direct al een afstand. Dan krijg je een beetje dat 'hiërarchie-gevoel', dan durf je toch niet volledig jezelf te zijn en dan krijg je ruis op de lijn en krijg je niet alles te horen wat je juist wel wil?

Respondent. Ja nou de nieuwste mensen op inkoop: Jack en Mirjam van eind veertig. Maar de jongeren, dan heb je Tim en Ruben. Met Tim ga ik in mei een week naar Amerika. Mirjam, zijn directe leidinggevende gaat volgende week naar Spanje. Zo voorkom je ook die barrière. Dan maak je eerst een goed programma met vluchten, hotels en visa. Maar daarna ga je ook ergens een keer lekker een biertje drinken en lullen over sport. Dus daarmee kom je ook al dicht bij elkaar. Dat gaat op zich wel goed vind ik.

Interview: Heeft u ook het idee dat de medewerkers genoeg inspraak hebben. Kunnen zij echt de dialoog aangaan en hebben zij ook genoeg inbreng?

Respondent: Dat doe ik denk ik redelijk, maar het kan beter. Wij hebben van oudsher toch ook wel de neiging om te zeggen: "zo moet het". Top-down, van Bert (de directeur) tot de wat lagere functies. En het is juist best goed om ook te horen hoe de mensen erover denken. Dan kan je altijd nog beslissen om het anders te doen. Maar ik denk, door heel B&S, moeten we dat ook niet overdrijven. Want je moet ook richting aangeven van waar we naartoe gaan. Maar we willen wel horen hoe men erover denkt. Vaak wordt die stap overgeslagen. Bij nieuwe mensen heb je wel vaak gesprekken vanuit HR. Dat doen we op deze afdeling zelf ook van 'nou wat vond je ervan'. Dat moet je alleen niet slechts in de eerste week doen, want dan durven mensen ook nog niet zoveel te zeggen.

Interview: Krijgt u terugkoppeling vanuit HR wat er vanuit het evaluatiegesprek is gekomen? En doet u daar ook echt iets mee?

Respondent: Ja, als mensen vinden dat bepaalde onderdelen niet goed zijn, dan stuur ik daar wel op. Ik zal niet zeggen van 'nou uh, ik hoor vanuit HR dat je dat en dat gezegd hebt'. Maar ik doe er wel wat mee. Het is ook belangrijk om te weten dat mensen op de lange termijn wel gewoon happy zijn met B&S. Als ik ook happy met hen ben natuurlijk. Niet dat er ineens een verrassing komt van nou die persoon kan zich er toch niet in vinden. Dan denk ik 'had ik dat maar eerder geweten', dan had ik het bij kunnen sturen.

Interview: En als u kijkt naar de huidige situatie: in hoeverre denkt u dat de medewerkers volledig betrokken zijn bij B&S en bij de werkzaamheden die zij hier uitvoeren?

Respondent: Schaal van 1 tot 10, denk ik een 7.

Interviewer: Waar maakt u dat uit op?

Respondent: Nou, dat je ook wel in de wandelgangen hoort dat men dan vindt dat ze niet genoeg op de hoogte zijn van wat er speelt. Maar ik vind dat er best wel wat aan gedaan wordt. We hebben de nieuwsbrieven, de HR nieuwsbrieven, we hebben PIM (Product Informatie Middag). Ik vind niet dat er niks aan gedaan wordt. Het ligt ook een beetje aan de mensen zelf. Mensen zijn van zichzelf ook soms klagers. Je moet er zelf ook naar opzoek gaan, naar informatie.

Interview: Dus als je deze betrokkenheid zou willen verbeteren, wordt dit volgens u wel al deels gedaan door bijvoorbeeld een nieuwsbrief?

Respondent: Ja, we hebben binnenkort ook weer dat Summer Drinks Event, dan zal Bert ook wel een klein praatje geven met hoe we er nu voorstaan. De kerstborrel, het B&S feest, er wordt wel echt informatie gedeeld. Er wordt absoluut wat gedaan: het personeelsblad. Het moet wel van beide kanten komen. Voorbeeld is: heeft misschien niks te maken met informatie delen: het B&S Feest dat we één keer per jaar hebben. Er zijn mensen die daar graag naartoe gaan. Die daar onderdeel van uit willen maken en er zijn mensen die zeggen: 'ja daar heb ik allemaal geen zin in hoor, dan moet ik zaterdagavond van de bank afkomen en dat vind ik een lul die er ook is'. Dus je moet er ook voor openstaan. Het moet niet alleen een richting zijn. Het moet van beide kanten komen.

Interviewer: Dus om toch naar die 8 te gaan, moet je er zelf voor openstaan en moeten beide partijen zich inzetten?

Respondent: Ja, vind ik wel.

Interviewer: En, als we kijken naar de gewenste situatie, wat zijn uw verwachtingen wat betreft interne communicatie? Of heeft u zelf verbeterpunten?

Respondent: Wat zou er beter kunnen. Ik vind de ontwikkelingen die ingezet zijn zoals LinkedIn goed.

Interview: Maar dat is natuurlijk meer extern..

Respondent: Ja, dat is waar. Maar op zich: die marktberichten, dat is wel een goed voorbeeld. Want dat is allereerst gericht op intern: kennisdeling en het gat kleiner maken en vervolgens gaat dat extern. Ik heb verder niet echt dingen die ik mis. Ik denk dat we bepaalde dingen wat frequenter moeten doen, maar de basis staat. Wat ik ook in het begin zei: we moeten het niet overdrijven. Het gaat natuurlijk wel om de business en goede onderlinge communicatie is daarbij belangrijk. Misschien B&S Academy. Dat is ook wel iets wat in de vergetelheid is geraakt. Dat is ook zo iets: als je heel veel projecten hebt zoals PIM etc.,

dan raakt zoiets een beetje achterop. Wat dan niet de aandacht krijgt die het verdient. We hadden een viertal sessies binnen de B&S Academy die dan terugkwamen. Eerst een algemene sessie: wat doen wij. Hierna zoomde we in op leveranciers: compliance. Daarna ging het echt om productkennis en leveranciersbezoeken, dat waren sessie drie en vier. Daarnaast wordt er vanuit HR ook wel overlegd, welke onderdelen voor de nieuwe mensen bij de Academy van belang zijn. Resultaten worden wel teruggekoppeld. Maar het heeft allemaal een wat lagere prioriteit, de B&S Academy, de laatste tijd. En dat moet wel beter. Dat is zonde. Ik krijg wel terug, ook van één van de nieuwe mensen, die zeggen: 'tijdens de B&S Academy word je een worst voorgehouden, die in de praktijk niet zo veel meer voorstelt'. Gewoon heel hard werd dat zo verteld. Ik heb ook tegen Ronald gezegd: mensen zijn tegenwoordig opzoek naar trainee ships. Die vinden het belangrijk om zich te ontwikkelen en om te leren. En als je dat zo naar buiten toe uitdraagt en je geeft daar geen of onvoldoende invulling aan, wat we volgens mij gewoon doen nu, dan zijn de verwachtingen anders.

Interviewer: Dat is wel echt nog een verbeterpunt dus?

Respondent: Ja, zeker.

Interviewer: Heeft u zelf nog toevoegingen of vragen?

Respondent: Nou, ik vind dit wel een lastig onderwerp, omdat ik hier niet iedere dag mee bezig ben. Ik moet me er echt even in verdiepen. Jullie zijn gespecialiseerd in de communicatie. Dus ik moet er ook wel even over nadenken, over bepaalde vragen. Ik weet dat dit soort dingen wel spelen en dat ik het wel kan verwachten. In eerste instantie denk ik dan wel: 'nu even niet hoor, geen tijd voor'. Maar daarna denk ik wel: 'dit is erg belangrijk en hier moet ik ook tijd voor vrijmaken'. Ik wil nog wel een ding toevoegen: ik vind dat wij als inkoop onszelf wat meer op de kaart moeten zetten. We krijgen wel eens vanuit BSC (Marketing en Communicatie) vragen of we een bijdrage willen leveren aan het personeelsblad, het B&S Magazine. En dat doen we niet altijd, daar hebben we niet altijd tijd voor. Maar, dat moeten we wel meer gaan doen. Het marktbericht dat we niet meer versturen enzo.. we zijn wat minder zichtbaar geworden.

Interviewer: Heeft u het idee dat er meer communicatie moet komen tussen de afdelingen zelf? Mist de betrokkenheid bij de organisatie als geheel? Is hier behoefte aan?

Respondent: Er is best veel communicatie onderling hoor: allemaal overleggen tussen PIM, inkoop en verkoop.

Interviewer: Maar dit zijn wel een beetje dezelfde afdelingen.. of sijpelt dit ook door naar de gehele organisatie?

Respondent: Nee, dat is misschien ook wel wat er beter kan. Je moet er dus inderdaad zeker voor zorgen dat informatie verder komt. Dus ik heb wel het idee dat er genoeg wordt overlegd. Maar je moet wel

zorgen dat de gehele organisatie daarover geïnformeerd wordt en erbij betrokken raakt. Soms heb ik ook dagen dat ik halve dagen in meetings zit, die mailbox stroomt dan vol. Dus het moet wel in balans zijn. Dus het is meer de manier waarop denk ik. Goed iedereen erbij betrekken. En zorg dat je moderniseert, dan de frequentie aanpassen, want we overleggen vaak genoeg.

Interviewer: Alleen er dus voor zorgen dat na zo'n overleg de hele organisatie er ook vanaf weet?

Respondent: Ja. Meer terugkoppeling naar de rest van de medewerkers misschien en naar afdelingen onderling, dat kan beter. SharePoint is daar wellicht een optie in, die vaker gebruikt kan worden.

Interviewer: Ik ga hierna de medewerkers interviewen van verschillende afdelingen en divisies, om te kijken of zij anders tegen alles aankijken en wat hun mening is over de communicatie. Van daaruit stel ik een communicatieadvies, om te kijken hoe de interne communicatie opnieuw kan worden ingevoerd, om hiermee meer betrokkenheid te creëren onder de medewerkers.

Respondent: Wat is je ervaring tot nu toe?

Interviewer: Jan, van het management, vindt face-to-face gesprekken het belangrijkst. En hij vindt dat er ook goed gelet moet worden op de toon binnen de communicatie: hoe spreek je mensen aan? Dus als je een HR-brief schrijft, moet iemand met een MBO-niveau dit ook snappen. En niet iedereen heeft e-mail van logistiek, dus een digitaal bord met belangrijk nieuws vond hij bijvoorbeeld een veel beter idee. Zodat iedereen toch op de hoogte is, wanneer belangrijkste informatie gedeeld moet worden. En wat hij vooral beter wil is onderlinge communicatie tussen de afdelingen: dat kan zeker nog beter. Dus dat gebeurt wel, maar een stukje kennisdeling kan nog wel beter. Er moet dus een platform gecreëerd worden, waarin dit mogelijk moet zijn. Jan gaf aan dat er al best veel meetings waren, maar dat dat doorsijpelen naar de organisatie ontbreekt. Er zit dus wel echt een bepaalde mate van kennisdeling op een bepaald niveau, maar daaronder zit een hele grote ondergrens van mensen die zich niet betrokken voelen, omdat zij die informatie niet krijgen. En natuurlijk moet je selectief zijn in het delen van informatie, maar de vraag is dus hoe selectief?

Respondent: Maar kunnen we daarvoor dan niet SharePoint (Intranet) gebruiken?

Interviewer: Dat zou inderdaad uit dit onderzoek kunnen blijken, maar dat moet dit onderzoek juist uitwijzen, hoe moet die interne communicatie nou ingericht worden, om dit probleem op te lossen. Allereerst moet je dan dus kijken naar de wensen en behoeften, om dit vervolgens in te kunnen vullen met bepaalde communicatie. Onder andere misschien SharePoint.

Respondent: Ik denk inderdaad dat dat ook efficiënter is. Ik had onlangs met Jan ook een overleg, met inkoop en Finance. Dat vergt veel tijd en niet iedereen is daarna geïnformeerd. Dus dat kan veel beter en dan heb je meteen een groter bereik. Sommige andere managers en medewerkers hebben geen idee van

bepaalde projecten. Terwijl dat zo leuk is voor de organisatie. En het is én leuk én informatief. Bijvoorbeeld zakenreizen, wat daar gedaan wordt, is ook leuk om te delen. Ik moet toch zeggen, ik ging best wel blanco in dit gesprek, maar naarmate we toch wat langer praten, denk ik toch: 'dit kunnen we beter en sneller doen', met een groter bereik moeten we communiceren. Niet overdrijven: maar de juiste balans. Wat vond je van dit gesprek?

Interviewer: Ja ik vond het heel interessant om uw kant het verhaal ook te horen en het is juist van belang om te weten hoe beide partijen hierin staan. Hierdoor maak je alle verschillen en overeenkomsten inzichtelijk. Dat maakt het onderzoek goed.

Respondent: Ja, helemaal mee eens.

Respondent 2 (Verbatim 2)

Functie: Managementlid

Sekse: Man

Datum: 14-04-2017

Tijdsduur: 54 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

U had via de mail al gelezen wat de reden was van dit onderzoek. U geeft aan het menselijk kapitaal als meest belangrijke succesfactor te zien voor het bedrijf. Nu heeft u, door de sterke groei van de organisatie, het idee dat de binding van de medewerkers met het bedrijf afneemt. Dit is de reden waarom u het belangrijk vindt om dit medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uit te voeren, om te kijken in hoeverre de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken welke rol interne communicatie hierbij kan betekenen en op welke manier interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers. Om de juiste invulling te geven aan de interne communicatie, is het relevant om zowel de mening en de beleving van het management mee te nemen, als wel van de medewerkers. Dit omdat de interne communicatie de link is tussen beide partijen. Hierom is het relevant om de mening van beide kanten mee te nemen in het onderzoek, om hiermee inzichtelijk te krijgen wat overeenkomsten en verschillen zijn in de meningen ten overstaande van de interne communicatie. Het management maakt uiteindelijk de doorslaggevende beslissing als het gaat om de invulling van de interne communicatie, daarom vindt dit interview vandaag ook plaats met u, als lid van het managementteam.

Respondent: Ik wil gelijk even zeggen, dit onderwerp intrigeert mij wel. Ik weet niet of je het weet, als je hier gewoon kijkt, en dat is niet alleen hier, maar overal: als je analyseert waar vaak meningsverschillen en conflicten ontstaan, dat heeft altijd te maken met communicatie. En dat gebeurt op alle niveaus. En de vraag is: waar ligt het probleem? En wat zijn de verwachtingen?

Interviewer: Ja ik snap het. En dat is ook de reden waarom ik allereerst u en andere leden van het management interview, om te kijken wat jullie verwachtingen zijn en waar jullie mening uit bestaat. En dan ga ik vervolgens onderzoeken wat de wensen en behoeften van de medewerkers zijn. Jullie zijn uiteindelijk de doorslaggevende factor, want het management bepaalt. Dus ik denk dat het daarom relevant is om beide kanten mee te nemen binnen dit onderzoek.

Respondent: Ja precies, ik snap het. Nou, ik heb niet per se de indruk dat wij bij B&S achterlopen qua communicatie. Tuurlijk, je moet er adequaat mee omgaan. Ik ben zelf niet communicatie erg breed, ik zoek het niet perse alleen in de techniek, maar ook in de mensen.

Interviewer: Ja, je kunt de interne communicatie natuurlijk ook erg breed trekken.

Respondent: Ja precies, want ik kan iets tegen jou zeggen, van persoon tot persoon, en dan denk ik dat

ik dat duidelijk heb gezegd. Maar dan vertel jij het op een hele andere manier, omdat jij het weer op die manier begrepen hebt. En dat is het probleem: zijn mensen in staat op een adequate en zuivere manier informatie te begrijpen en door te geven? En dat vind ik het lastige binnen dit onderwerp. Dus het heeft ook met een stukje bewustzijn te maken vind ik.

Interviewer: Want wat zijn belangrijke ontwikkelingen en activiteiten die u wil communiceren naar de medewerkers?

Respondent: Ja, dat bewustzijn bij alle medewerkers, waardoor je ook meer begrip voor elkaar kunt tonen en waardoor er minder miscommunicaties ontstaan. Dus dat een medewerker zich bewust is van het feit dat er vóór en na zijn of haar functie ook een proces plaatsvindt, dat zich ook binnen deze organisatie afspeelt. Kijk: er zijn mensen, die zijn in staat om een mail naar elkaar te sturen, terwijl zij 2 meter bij elkaar vandaan zitten. Dat vind ik belachelijk. En dat bedoel ik dus met een mind set: loop even naar elkaar toe. Ik vind dat dat moet veranderen. En dat is wel een uitdaging die wij hebben. Want de cultuur die bepaalt het succes van een bedrijf. Dus, ik zoek het heel breed, ik wil het samen doen. Maar je moet je ook bedenken dat je niet altijd alle informatie kunt delen, soms veranderen er nog dingen en soms heb je met gevoelige informatie te maken. Daar moet je de juiste balans in vinden.

Interviewer: Want welke middelen gebruikt u zelf vaak om te communiceren? Of welke middelen vindt u sterk?

Respondent: Nou, ik heb het liefst dat er veel meer face-to-face gecommuniceerd wordt. Maar het is soms ook belangrijk dat bepaalde afspraken onderling zwart op wit staat. Dus wat dat betreft is mail wel een goed middel. Dat zeg ik ook tegen iedereen, als het over prijzen bijvoorbeeld gaat, dan moet er wel nog een mail overheen komen. Dus het moet een combi zijn denk ik. En het moet ook een onderdeel van je cultuur zijn denk ik. En ik weet niet of dat al wel door iedereen onderkend wordt, dat dat iets is wat jouw bedrijf wel of niet uniek maakt, die communicatie.

Interviewer: En dat is natuurlijk meer afdelingsgericht, waar u nu over praat. Maar als we het hebben over de gehele organisatie, dan wordt face-to-face natuurlijk een lastig verhaal...

Respondent: Ja natuurlijk, dat begrijp ik. En inderdaad belangrijke kwesties moeten ook gewoon vastgelegd worden via de mail. Ja, dan moet je dat op papier hebben. Maar ik vind, als jij een probleem hebt, je hebt een aanvraag van een klant bijvoorbeeld en je moet daarmee naar inkoop. Dan zou ik zeggen: 'loop even langs en maak het persoonlijk'. En dat gebeurt zelden meer. Ik doe het zelf ook nog steeds, als ik iets van andere managementleden nodig heb bijvoorbeeld, loop ik gerust even langs. En misschien is dat ouderwets, maar ik denk juist dat dat persoonlijk contact zo belangrijk is om meer betrokkenheid te creëren.

Interviewer: En heeft u het idee dat u voldoende naar de medewerkers communiceert?

Respondent: Nou, ik denk dat ik ook wel eens in die spiegel moet kijken hoor. Want wat wij allemaal bespreken in managementvergaderingen, daar komt eigenlijk weinig terugkoppeling uit richting de medewerkers. Kijk, ik ben zelf altijd van mening dat wat je daar bespreekt tijdens het management, dat gaat niet naar buiten. Maar toch merk ik dat sommige dingen wel naar buiten komen. Maar het is lastig. Ik moet mezelf inderdaad wel alert houden dat ik meer deel richting de medewerkers. Het is super belangrijk dat je je mensen daarin meeneemt, in wat er besproken is, om te zorgen dat er geen kennisachterstand ontstaat. En wat je natuurlijk ook niet moet vergeten, je hebt ook te maken met een stukje gevoelige informatie, dat mag gewoon niet altijd of soms zelfs nooit gedeeld worden. Maar misschien kunnen we daar een juiste balans in vinden. Ik zit natuurlijk op een plek waarbij alle primaire informatie sowieso binnenkomt. Dan na een aantal maanden bedenk ik me ineens 'huh waarom weten medewerkers dit niet', en dan kom ik erachter dat ik dat zelf nooit heb verteld. Kijk, dat soort dingen moeten gewoon niet meer voorkomen. Dat is wel een punt van alertheid. Dus die kennisdeling, daar ligt nog verbetering. En als je iets hebt besproken wat nog kan veranderen, ja dan kan je het natuurlijk ook niet direct delen. Maar meer dat bewustzijn van 'oké dit en dit hebben we besproken, waar zullen we wel over communiceren naar de medewerkers en waar niet'. Daar moeten we opletten.

Interviewer: Heeft u het idee dat u wel openstaat voor inspraak van de medewerkers?

Respondent: Nou, ik ben benieuwd wat de medewerkers daarover zullen zeggen, maar ik heb het idee van wel, ja. Het is hier net een zoete inval, haha. En ik wil ook zo zijn, dat mensen hierheen kunnen komen als er iets speelt. Of dat altijd, op alle vlakken zo is, dat weet ik natuurlijk niet. Ik heb wel gezien dat mensen hier wel binnenlopen en dingen bespreken.

Interviewer: Ligt het initiatief dan bij de medewerker of bij u?

Respondent: Ja, dat ligt er maar net aan, maar het kan in principe allebei. Als ik wat heb, dan roep ik een aantal medewerkers bij me. Maar andersom kunnen zij ook bij mij aankloppen. Dat werkt beide kanten op.

Interviewer: En op welke manier probeert u de medewerkers te motiveren?

Respondent: Ja, voor mij is het heel belangrijk dat de medewerkers het naar hun zin hebben. Dus het plezier en de lol in je werk, dat probeer ik hen mee te geven. Ik heb zelf ook altijd plezier gehad in mijn werk en dat werpt zijn vruchten af. Als ik terugkijk: wat ik wilde, dat heb ik gekregen. Dus ja, dat wil ik ook dat andere mensen dat zelf ook zo ervaren. Maar dat kan ik hen niet in de kop hameren, dat is ook deels aan hen. Het moet wel van beide kanten komen, ben ik van mening. En ik merk wel, bij een aantal medewerkers die aangeven niet over te willen werken of niet op zondag te werken van 'oké, dat kan inderdaad'. Maar dat is wel dat stukje inzet: hoe ver ga je ervoor en wat heb je ervoor over. Dat evenwicht wil ik graag zien. Dus niet alleen maar van 'ik doe het goed, want kijk naar mijn omzetcijfers en elk uurtje moet gecompenseerd worden'. Zo werkt dat niet bij mij. Als jij jezelf volledig geeft aan het bedrijf, dan krijg

je het terug.

Interviewer: In hoeverre heeft u het zelf het idee dat de medewerkers betrokken zijn bij het werk en bij de organisatie?

Respondent: Lastig, er zijn lui die zeggen: 'we gaan ervoor'. En er zijn ook lui die zeggen: 'tot hier en niet verder'. Over het algemeen denk ik tussen de 6 en de 7. Er is in ieder geval ruimte voor verbetering. Wat ik zelf meemaak, is dat de meeste medewerkers B&S wel als een uniek bedrijf beschouwt. Dan moet je het ook wel leuk vinden om daar onderdeel van uit te maken. En het zou zo moeten zijn dat enthousiaste medewerkers daar ook onderdeel van uit zouden moeten maken, maar dat is toch nog niet altijd zo. Men wil enerzijds wel onderdeel zijn, maar heeft ook een bepaalde grens gesteld. En dat is prima. We zijn niet meer zoals vroeger dat je altijd moet overwerken. Maar ik vind wel dat ik ergens die extra stap inzet graag wat meer zou willen zien.

Interviewer: Maar heeft u wel het idee dat interne communicatie op de een of andere manier zou kunnen bijdragen aan deze betrokkenheid?

Respondent: Ja, maar het heeft ook deels te maken met opvoeding en mentaliteit. Maar misschien wel die extra motivatie dat, wanneer de medewerkers iets goed doen, dat je ook wat persoonlijke aandacht geeft van 'hé lekker gedaan, dit pak je lekker op'. Ik probeer dat wel eens te doen hoor, iemand persoonlijk aanspreken. Maar vaak schiet het er ook bij in.

Interviewer: En als u kijkt naar de afdelingen onderling, hoe gaat de communicatie daartussen naar uw mening?

Respondent: Vanuit de aard van een bepaalde business unit of afdeling wordt vaak nauwer samengewerkt met een specifieke andere afdeling. Dit omdat dat beter is voor de klant. Dus ik zie dat contacten tussen bepaalde afdelingen sterker zijn dan tussen andere afdelingen. Toch denk ik dat als zij elkaar tegenkomen in de kantine, ze wel tegen elkaar praten. Maar ik heb de indruk dat de contacten van 'wij zijn samen B&S', dat dat niet heel sterk speelt, 'we gaan ervoor'. En dat is ook lastig. Want je zit in totaal andere markten, met totaal andere marktomstandigheden. Dan merk je dus dat er totaal andere problematieken spelen. En dat is nou niet dat je je daar samen in verbonden kunt voelen, omdat dat niet een gemeenschappelijk iets is. De bindende factor is toch wel, dat we binnen B&S in verschillende segmenten en markten zitten die, naar hun aard, niche zijn. En daarin bieden we toch voldoende uitdaging.

Interviewer: En hoe zorg je er dan voor dat er toch een mate is van kennisdeling?

Respondent: Toch wat vaker dat doorsijpelen naar beneden denk ik, wanneer er op een bepaald niveau is gecommuniceerd. Er is een zekere angst, dat sommige dingen niet gecommuniceerd mogen worden.

Maar daar moet men overheen komen. Dus er moeten meer samenwerkingen komen voor bijvoorbeeld een aanvraag: dat je dit overlegt tussen afdelingen, om uiteindelijk de klant beter te kunnen bedienen. En dan vanuit die samenwerking die kennisdeling weer doorgeven. De kennisdeling tussen de inkoopafdeling en verkoopafdeling kan bijvoorbeeld ook véél beter. Die markberichten die we vroeger hadden, waren daar bijvoorbeeld een mooi voorbeeld van. Dat je weer even van alles op de hoogte bent, om dat vervolgens extern te communiceren. Zo kan ik allerlei voorbeelden noemen, om die kennisoverdracht op de een of andere manier toch op peil te brengen. Gisteren: een medewerker verkoopt in-uit 6000 kilo eendenlever aan een klant in Nigeria. Die bestelt dat gewoon op de orderbon. De bon wordt ingeleverd en vervolgens hoort hij er niks van. En wat blijkt dan uiteindelijk? Dat de inkoop afdeling dat niet kan leveren, omdat het product met een bepaalde etikettering wordt geleverd, die niet aan de wet- en regelgeving van hier voldoet. Maar dat wordt dus niet gecommuniceerd. En dat is zó slordig, ook naar de klant toe. Beide afdelingen hebben gelijk, maar dat moet dus meer gemanaged worden, die kennisoverdracht.

Interviewer: En hoe zou interne communicatie hieraan bij kunnen dragen dat dit probleem en deze miscommunicaties opgelost worden?

Respondent: Ergens zullen we dus een centraal punt moeten inrichten, waar alles samenkomt. Zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt en zodat iedereen ook weet van elkaar waar zij mee bezig zijn, zodat er ook meer begrip voor elkaar ontstaat. Dus niet dat de één van de ene afdeling in de middag laat nog even een order erop gooit en dat logistiek beneden dat maar weer moet zien te regelen. Zo werkt dat niet. Want we werken samen met z'n allen. Maar dat moet dan wel iets logisch zijn, want medewerkers hebben ook geen tijd om heel de dag te gaan lezen van 'oh staat daar misschien relevante informatie voor mij'. Daar moet een balans voor gevonden worden. Meer op de hoogte zijn van wat er allemaal gebeurt, alleen pas op voor een overload.

Interviewer: Als u kijkt naar de middelen die er zijn. Waar maakt u dan gebruik van?

Respondent: E-mail dat is gewoon hartstikke belangrijk, gebruik ik ook vaak om naar mijn medewerkers te communiceren voor een wat groter bereik. Werktelefoon ook, om even iets duidelijker in details uit te leggen. Lync is ook wel handig voor even snel een kort berichtje, gebruik ik niet heel vaak. Videochat is handig voor als medewerkers op reis zijn en je wil toch vergaderen of iets bespreken, gebruik ik ook. Werkoverleg gebeurt minder, wanneer iemand dat heeft, stapt diegene bij mij binnen.

Interviewer: Dus er is geen structureel werkoverleg voor de medewerkers?

Respondent: Nee, wij hebben geen structureel werkoverleg. Wij hebben wel af en toe een afdelingsoverleg, maar dat komt eigenlijk omdat er dan een aantal punten bij elkaar zijn opgesteld waar echt over gepraat moet worden. En je hebt natuurlijk ook het beoordelingsgesprek en het functioneringsgesprek eens in het jaar, waar medewerkers hun woordje kunnen doen.

Interviewer: Vindt u dat dit voldoende is?

Respondent: Ja, want als ik wat heb, dan communiceer ik dat wel en andersom ook hoop ik. Op het moment dat er tijdens zo'n beoordelingsgesprek ineens iets naar voren komt dat als een verrassing komt, ja dan is het niet goed. Dus de tussentijdse communicatie is bij mij gewoon waar ik dat nodig vind of een medewerker zelf, maar niet structureel.

Interviewer: En als u kijkt naar de andere communicatiemiddelen, hoe denkt u dan dat deze ertoe bij kunnen dragen dat medewerkers meer betrokken raken bij het geheel?

Respondent: Ik heb de indruk dat het personeelsblad wel echt gelezen wordt. Alleen met de frequentie daarvan kan je dat misschien niet echt als sterk communicatiemiddel zien om echt die verbondenheid te creëren. Intranet, als ik voor mijzelf kijk, ik heb wel eens dat ik niet altijd op intranet kom op de een of andere manier. Dus ja, misschien moet daar ook een 'push achtig' karakter aan gegeven worden. Dat je kijkt van 'hoe vaak klikken mensen erop en hoe maken mensen daarvan gebruik'. Die HR Nieuwsbrief vind ik wel sterk en goed. Maar dingen als de Kerstborrel en het personeelsfeest vind ik leuk voor de informele contacten. Je ziet daar ook de mensen die het leuk vinden en de categorie mensen die denken 'het zal mijn tijd wel duren'. De variatie daarin is denk ik belangrijk. Als je een keer iets leuks verzint, gaat iedereen er naartoe. Er moet continu iets nieuws zijn. Verzin maar iedere keer iets origineels. De informatieborden, daar loop ik langs, maar ik heb niet echt het idee dat daar hele relevante informatie opstaat en ik vind de vormgeving daarvan ook niet heel fraai. Daar kan nog wel iets van verbetering inzitten. Je zou dat beter digitaal moeten maken. En dat staat er niet bij, maar ik ga natuurlijk ook vaak op zakenreis met een medewerker, dat is ook een stukje interne communicatie waardoor je wat meer betrokkenheid creëert.

Interviewer: Als we het hebben over medewerkersbetrokkenheid en motiveren, hoe probeert u dit te doen aan de hand van interne communicatie?

Respondent: Wij communiceren hoe medewerkers ervoor staan en wat de tussentijdse resultaten zijn. Qua informatie van waar zitten we en welk budget gaat het om: dan laten we per mail aan iedereen zien op de eerste van de maand. Iedere salesmanager krijgt dan de statistieken, met daarin op klantcode niveau per salesmanager exact een hele rits cijfers op basis van omzet, marges, bruto winst. Medewerkers kunnen ook zien waar zit ik ten opzichte van vorig jaar of vorige maand. Dit motiveert mensen om meer winst te maken. Het nadeel hiervan is dat je erg individueel wil presteren, in plaats van als groepsverband. Er is dus teveel focus op het persoonlijke budget, soms ten koste van een collega. Het was bedoeld om mensen bewust te maken voor hun verantwoordelijkheid, want je moet performen. Daar gaan we nu ook aan werken. Ik wil nu meer een teambudget creëren. 'Met elkaar moeten jullie dit regelen', vertel ik ook aan de medewerkers. Je moet het met elkaar doen en met elkaar dat succes delen. Dan heb je er gezamenlijk een lekker gevoel van. Dat ga ik weer proberen te creëren.

Interviewer: Ja, precies ik snap het. Van het persoonlijke naar het groepsverband. En verder wat betreft

motivatie?

Respondent: Nou, ik heb geen belletje en een fles wijn voor medewerkers bijvoorbeeld en alles erop en eraan. Maar misschien blijkt het wel dat daar behoefte aan is vanuit de medewerkers, dan hoor ik dat graag. Dat zou dan voor mij een verbeterpunt zijn.

Interviewer: Wat zijn uw verwachtingen omtrent interne communicatie?

Respondent: Je begon met interne communicatie en betrokkenheid. Daar wil ik toch nog even op inhaken. Met het groeien van je organisatie merk je dat specifieke taken en functies steeds specifieker worden. Waar onze verantwoordelijkheid ligt, denk ik, is de opleiding hierin. Ook bij logistiek bijvoorbeeld: er zitten daar mensen: men heeft geen besef en geen idee van de plek waarop men zit. Wat iemand moet doen, dat weet men wel, maar wat men doet en welke consequenties dat heeft voor de keten en de mensen die na jou in het proces komen, dat besef heeft men niet meer. Als ergens een fout geconstateerd is en dat is ergens ontstaan, heeft iedereen geen flauw benul meer bij wie men moet zijn. Omdat daar die functie zit. Wil je interne communicatie kunnen verbeteren en betrokkenheid creëren, dan moet je sowieso zorgen dat iedereen bewust is van zijn plek, de taken en de verantwoordelijkheden. Daar moet beter over gecommuniceerd worden. En ook: met wie heb ik te maken in mijn keten. Dat is echt een probleem aan het worden. Dat is echt meer een stukje bewustzijn. Wij lieten vroeger iedereen een week ergens anders zitten, zodat alle plekken binnen de organisatie duidelijk worden. Die communicatie over die functies, plekken en consequenties voor een ieder, dat moet veel duidelijker gecommuniceerd worden. En daardoor ontstaan ook minder miscommunicaties en wordt er veel beter naar de klant gecommuniceerd. Zodat iedereen ook weet: wat gebeurt er nou als er een artikel binnenkomt en het vangstcertificaat zit er niet bij. Dan denken sommige mensen 'oh, hup scannen en klaar'. En de rest zit met een probleem en kan er niks mee. Omdat ze geen flauw benul hebben. En dan krijg je weer boze klanten. Mensen moeten op een bepaalde plek tenminste kennis hebben van de 2 fases ervoor en erna en wie zijn de functionarissen daarbij. Daar moet veel betere communicatie over komen.

Interviewer: Dat is inderdaad een hele sterke toevoeging, bedankt.

Respondent: Heel veel succes met het onderzoek!

Respondent 3 (Verbatim 3)

Functie: Managementlid

Sekse: Man

Datum: 13-04-2017

Tijdsduur: 25 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

U had via de mail al gelezen wat de reden was van dit onderzoek. U geeft aan het menselijk kapitaal als meest belangrijke succesfactor te zien voor het bedrijf. Nu heeft u, door de sterke groei van de organisatie, het idee dat de binding van de medewerkers met het bedrijf afneemt. Dit is de reden waarom u het belangrijk vindt om dit medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uit te voeren, om te kijken in hoeverre de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken welke rol interne communicatie hierbij kan betekenen en op welke manier interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers. Om de juiste invulling te geven aan de interne communicatie, is het relevant om zowel de mening en de beleving van het management mee te nemen, als wel van de medewerkers. Dit omdat de interne communicatie de link is tussen beide partijen. Hierom is het relevant om de mening van beide kanten mee te nemen in het onderzoek, om hiermee inzichtelijk te krijgen wat overeenkomsten en verschillen zijn in de meningen ten overstaande van de interne communicatie. Het management maakt uiteindelijk de doorslaggevende beslissing als het gaat om de invulling van de interne communicatie, daarom vindt dit interview vandaag ook plaats met u, als lid van het managementteam.

Interviewer: Wat vindt u belangrijke ontwikkelingen en activiteiten om te communiceren naar de medewerkers?

Respondent: Kijk, communicatie is belangrijk, dat is een feit. Alleen de kunst is om te kijken waar vandaan communiceer je. We kijken altijd naar de visie van de onderneming. Dat is voor mij bepalend. Vanuit daar ga je doelstellingen stellen. Vanuit daar moet de communicatie naar mijn mening naar beneden lopen, richting de medewerkers toe.

Interviewer: Ja, ik begrijp het. En welke communicatiemiddelen gebruikt u vaak en met welk doel?

Respondent: We hebben elke maand overleg en dan komen wij met z'n allen bij elkaar, ook met andere medewerkers van andere filialen. Ja en dan hebben we vaste agendapunten zoals bijvoorbeeld resultaten en kosten die voorbij komen. Die dingen moeten allemaal up-to-date blijven. Verder, om met de medewerkers te communiceren, is er eens in het jaar natuurlijk het beoordelingsgesprek en de functioneringsgesprekken. Ik wil altijd dat medewerkers daar helemaal eerlijk zijn en hun ding vertellen. Ik vind het heel belangrijk dat je voor jezelf moet weten hoe je met een bepaald persoon communiceert en wat belangrijk is en wat niet. Ik vraag me af of mensen het personeelsblad wel lezen. Ik denk dat een hele grote doelgroep het niet eens leest. Het personeelsblad wordt op zich wel doorgebladerd en gaat weg,

maar ik denk dat je vooral rekening moet houden met de toon waarop het geschreven is. Alle medewerkers moeten het wel kunnen begrijpen. Van de HR nieuwsbrief vraag ik me ook af of mensen het lezen. Het heeft ook te maken met het niveau denk ik. Hier boven is een heel ander niveau dan beneden. Mail gebruik ik eigenlijk vrijwel niet, ik roep liever medewerkers bij me op de werkvloer en dan vertel ik in een kort overleg wat en hoe de bedoeling is. Soms, voor belangrijke afspraken, is mail uiteraard wel gepast. Lync gebruik ik vrijwel niet, video chat ook niet. Werktelefoon wel om soms snel iets te overleggen. Ik kan me voorstellen dat sommige mensen die hier werken, die maken zich vaak niet druk om een HR nieuwsbrief of een personeelsblad. Die mensen zijn hier gewoon om geld te verdienen en een gezin te onderhouden, maar die hebben niks met het bedrijf. Maar voor die mensen zou je bijvoorbeeld een digitaal nieuwsbord kunnen ophangen, waardoor in ieder geval alle belangrijke punten en informatie wordt gedeeld. Dan kan je die informatie kort en bondig mededelen, zodat iedereen het ziet.

Interviewer: Bent u van mening dat u voldoende communiceert naar de medewerkers?

Respondent: Wij delen zoveel mogelijk met de medewerkers. Ik probeer de medewerkers zoveel mogelijk bij alles te betrekken en om zo transparant mogelijk te zijn. Dan vertel ik wat de doelstellingen zijn, waar we heen willen, wat wij willen halen binnen een bepaalde periode. Eens in de week komen we met z'n allen bij elkaar. Dus die communicatie is er best wel. Bij ons gaat alles face-to-face, we proberen ook interesse te tonen in onze medewerkers. Wij sturen meestal geen mailtjes. Face-to-face is volgens mij het meest persoonlijk, dus vandaar. Ik ben van mening dat ik genoeg communiceer naar mijn medewerkers. Vaak komen dezelfde onderwerpen naar voren, omdat ik elke keer dezelfde dingen aandraag. Ik vind wel dat medewerkers zelf ook inbreng moeten geven en aan moeten geven dat zij iets te vertellen hebben. Het moet wel van beide kanten komen, maar als een medewerker bereid is om zich in te zetten, wil ik ook best luisteren en helpen. Ik wil juist dat de medewerkers komen om bepaalde kwesties aan te kaarten.

Interviewer: Dus u heeft wel het idee dat u de medewerkers voldoende inspraak geeft?

Respondent: Ja, dat zeker. Als er iets is, kunnen medewerkers altijd naar mij toekomen. Ik hoop dat zij dat ook zo voelen.

Interviewer: In hoeverre heeft u het idee dat de medewerkers betrokken zijn bij B&S?

Respondent: Ik heb het idee dat een grote groep betrokken is, die er al langere tijd werkt. Die zetten zich in en dat merk je ook. Maar de jongere mensen die hier zijn, daar heb ik mijn twijfels bij. Die hebben vaak andere belangen, die willen na 2 of 3 jaar de organisatie weer verlaten. Dus daar moet ik op letten.

Interviewer: Hoe denkt u dat interne communicatie daaraan bij zou kunnen dragen?

Respondent: Nou, door opener, transparanter en eerder te communiceren, kan je medewerkers betrokken maken en betrokken houden. Alles moet vaak te snel en daardoor gaan dingen fout. Je moet

duidelijk vanaf het begin communiceren wat er speelt. Je moet een manier vinden om iedereen te bereiken. Dat is het aller moeilijkste. Het is vaak heel makkelijk van 'oh ik stuur wel een mail'. Dat is belachelijk. Gewoon communiceren face-to-face lijkt me veel effectiever. Je moet met z'n allen zitten en communiceren. Al die mailtjes, dat is voor korte berichten. Maar belangrijke zaken die spelen, daarvoor moet je voor zitten met z'n allen. Hierdoor krijg je onnodig frustraties als je alleen maar met elkaar gaat mailen. Waar je wel mee op moet passen, is dat je met communiceren vaak of te veel of te weinig communiceert. Je moet zoeken waar het omslagpunt ligt. Sommige dingen wil je nog niet delen, omdat het nog kan veranderen. Ook moet iedereen de communicatie kunnen begrijpen, van verschillende niveaus. De 'tone of voice' moet dus gepast zijn.

Interviewer: En hoe probeert u de medewerkers te motiveren/belonen?

Respondent: Ik besteed daar misschien niet altijd heel veel aandacht aan. Maar ik heb ook niet het idee dat mijn medewerkers daar veel behoefte aan hebben. Die willen gewoon hup, doorwerken. Maar zo niet, dan hoor ik dat graag natuurlijk.

Interviewer: Haha, ik begrijp het. En wat zijn volgens u verbeterpunten binnen de communicatie?

Respondent: Ik denk dat de allergrootste behoefte komt van beide kanten: meer communicatie en meer met elkaar praten. Alleen op deze manier kunnen we als organisatie succesvol zijn. Eerder en meer communiceren is hier een oplossing voor. Deze communicatie gebeurt in mijn ogen nog niet genoeg en dat kan beter en vooral ook eerder. Alles moet vanuit één visie zijn en duidelijk en transparant, wat je als leidinggevende vertelt. Je moet de taal ook aanpassen op de medewerkers. Sommige van mijn tijdelijke medewerkers spreken Engels, dus die kunnen het personeelsblad niet eens lezen.

Interviewer: Nee, ik begrijp het inderdaad. En wat zijn uw verwachtingen omtrent interne communicatie?

Respondent: Kijk, een communicatiemiddel is een hulpmiddel om de invulling vanuit ons door te geven aan de medewerkers. Ik werk met een hele andere doelgroep dan de mensen op Finance en Commercie. Ik ken mijn mensen het best. Maar uiteindelijk moet iedereen elkaar wel begrijpen en daar moeten we wel rekening mee houden, dat alle niveaus binnen deze organisatie worden gehoord. Er moet meer met elkaar gepraat worden face-to-face, waardoor er ook meer begrip voor elkaar komt. Dat is een belangrijk punt denk ik.

Interviewer: Bedankt voor de medewerking!

Bijlage IX. Verbatims medewerkers

Respondent 1 (Verbatim 4)

Functie: Medewerker Commercie, young professional

Sekse: Vrouw

Datum: 03-05-2017

Tijdsduur: 42 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de doelen en ontwikkelingen die zich afspelen binnen de organisatie?

Respondent: Nou, je hebt wel natuurlijk de B&S Academy, die ik in het begin heb gehad. Daarbij krijg je wel veel informatie, ook over de geschiedenis van B&S en waar zij heen willen. Alhoewel ik ook vind dat dat niet altijd heel goed blijft hangen. En een keer per jaar heb je natuurlijk PIM (Personeel Informatie Middag). Dat vind ik wel heel interessant, omdat je dan ook echt een uur aan het luisteren bent naar wat er speelt en wat de doelen zijn. Dan blijft dit ook beter hangen. Dus ik ben redelijk op de hoogte denk ik.

Interviewer: Zou je zo'n PIM dan vaker willen hebben bijvoorbeeld?

Respondent: Nou, ik denk dat zo'n PIM echt te lang is om één keer per kwartaal te doen. Uiteindelijk heb je dan niet meer zoveel te vertellen. Misschien een update, bijvoorbeeld per mail. Ik denk dat je dan wel meer betrokken bent bij wat er speelt bij B&S. Nu ben je meer dagelijks bezig met je werkzaamheden en dan heb je PIM en dan denk je ineens 'oh, daar doe ik het voor'.

Interviewer: Dus wat meer informatie in de vorm van een update per mail over wat er speelt binnen de organisatie?

Respondent: Ja, dat zou ik dan zeker lezen en dan weet ik ook wat er gaande is.

Interviewer: En wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Ja, bij ons op de afdeling vind ik het wel een goede sfeer, ik heb leuke collega's en er wordt wel eens een grapje gemaakt. Ik heb een mooi zicht naar buiten, dat vind ik ook prettig. Dus wel prettig werken hoor.

Interviewer: Vind je dat de tijd snel gaat op werk als je aan het werk bent?

Respondent: Ligt er een beetje aan. In de eerste periode dat ik werkte, heb ik best wel weinig werk gehad. Daar kwam wel aan het licht dat ik mij verveelde. Dan gaan de dagen zo langzaam. Toen heb ik een gesprek gehad en daarna heb ik wel veel meer werk gekregen. Nu gaat de tijd eigenlijk super snel en de dag vliegt om. Alleen dus soms als ik wat minder te doen heb, ja dan gaat de tijd gewoon heel langzaam. Maar er zijn nu bijvoorbeeld twee collega's onlangs weggegaan en wij nemen dat werk over, dus nu vliegt de tijd echt voorbij.

Interviewer: En vind je de werkzaamheden ook uitdagend?

Respondent: Ja, op dit moment ligt er nog wel uitdaging voor mij. Maar, sommige dingen worden wel al routinewerk met orders en dergelijke. Dus ik denk wel dat dit in de toekomst wel minder wordt. Je doet elke dag hetzelfde werk. Aan de ene kant komt er in de toekomst ook wel incidenteel iets bij je vaste werkzaamheden, maar dat is ook niet voor altijd. Als ik dat nog twee jaar lang blijf doen, kan ik mij niet voorstellen dat ik uitdaging blijf zien. Ik heb wel steeds meer tijd over om mij te focussen op andere dingen, dus iets uitzoeken of iets aanbieden. Maar daar komt op een gegeven moment een einde aan. Ik heb geen idee hoe dat in de toekomst zal zijn.

Interviewer: Hoe zou het bedrijf hierop kunnen inspelen, zodat jij deze uitdaging wel blijft zien in de toekomst?

Respondent: Je hebt op dit moment geen persoonlijk doel. Ik vind dat B&S daar wel meer op mag focussen. B&S focust zich op dit moment niet op hoe een persoon groeit. Daardoor doe je eigenlijk gewoon je werk, maar weet je niet waar je naartoe werkt en op wat voor manier je je ontwikkelt. Als het bedrijf daarop inspeelt door een gesprek aan te gaan over mijn werkzaamheden uitbreiden bijvoorbeeld en kijkt waar ik naartoe wil, dan zou dit al heel anders zijn. Dan heb je een doel en ga je werken voor iets. Dat motiveert je. Want hoe hard je hier ook werkt, je hebt niet echt iets waar je naartoe werkt. Het is gewoon je werk en dat doe je, omdat het af moet. Want voor veel mensen is dit een startersfunctie en je weet dan gewoon dat je hier komt om te leren, maar dat je wel binnen een aantal jaar weer weggaat, omdat je weet dat je niet kunt doorgroeien. Nu kan je ook niet doorgroeien binnen de functie, als ze dat al zouden

veranderen, zou het al heel anders zijn. Dus bijvoorbeeld uitbreiden van de werkzaamheden. Dan zouden mensen hier wel langer willen blijven heb ik het idee.

Interviewer: Put je voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, ik put wel nog voldoening uit de werkzaamheden, maar ik zou wel een persoonlijk doel willen krijgen, waar ik naartoe werk. Dat B&S dus, wat ik zei, wat meer focust op hoe een persoon groeit en hoe een persoon zich ontwikkelt. Dan krijg je een doel van de organisatie en dan ga je daar meer inzet voor tonen en hard voor werken, denk ik.

Interviewer: Ik begrijp het. En word je blij van het feit dat je productief werkt voor de organisatie?

Respondent: Het is altijd fijn om een keer een rustige dag tussendoor te hebben, dat wel. Maar bij mij gaan rustige dagen altijd langzaam qua tijd. Ik ben meer iemand die liever heel de dag aan het werk is. Ik ben wel iemand van 'gooi mijn schema lekker vol en dan zet ik wel even door voor het bedrijf, om dit af te krijgen'.

Interviewer: Oké, begrijpelijk ja. En vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Ligt eraan, als ik een werkweek heb waarin er niet veel problemen spelen, kom ik thuis en heb ik lekker gewerkt en dan laat ik het los. Maar als ik het super druk heb op werk, zoals een aantal weken geleden, dan heb ik daar wel moeite mee. Alles wat maar kon komen, kwam die week. Ik wist niet waar ik moest beginnen, ik nam geen pauze. Dus dat is ook niet goed. Dus over het algemeen, als mijn werkzaamheden redelijk normaal zijn, dan kan ik het werk wel goed loslaten hoor.

Interviewer: En als je meer kijkt naar de emotionele betrokkenheid. Voel jij je betrokken met de kernwaarden, de missie en de visie van B&S?

Respondent: Ik sta nooit echt stil bij de missie en de visie van B&S. Ik weet dan wel via de PIM (Personeel Informatie Middag) wat de missie en de visie zijn. Ik denk wel dat zij het daar heel duidelijk hebben overgebracht, maar nu een aantal maanden later zou ik het niet eens precies meer weten. Dus wat vaker een herhaling daarvan zou er misschien voor zorgen dat ik ook echt iets wil bijdragen aan die missie bijvoorbeeld. Ik sta er nu niet bij stil tijdens de werkzaamheden die ik doe. Dus ik voel mij ook niet echt betrokken erbij.

Interviewer: Ja ik begrijp het. En voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, dat zeker wel. Iedereen bij ons op de afdeling zegt wel wat hij of zij denkt, heb ik het idee. Iedereen kan gewoon doen waar hij of zij mee bezig is. Dus ik voel mij wel veilig ja.

Interviewer: En in hoeverre voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ik denk wel belangrijk. Ik krijg wel het idee dat ik mijn werkzaamheden goed uitvoer voor de organisatie en daarmee dus goed werk lever. Ik vind wel dat ik mijn werk ook leuk moet vinden. Ik zou niet voor hetzelfde geld iets anders doen wat ik minder leuk vind en waar ik minder leer. Zolang ik kan blijven leren, vind ik het prima.

Interviewer: Ben jij ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, tenminste op dat wat B&S doet, het concept dat zij hanteert, daar ben ik heel trots op. Maar als ik kijk naar hoe B&S intern werkt, dan komen mensen hier denk ik wel met een ander idee, met doorgroeimogelijkheden en dergelijke, die zijn hier dan niet. Dat is dan jammer. Dus intern kan het wel beter ingericht worden. Dus dat je naar buiten kan zeggen, het concept dat ze bieden, dat vind ik heel goed. Maar intern, wat ze hebben, van werknemer naar werknemer toe, daar ben ik niet trots op. Dat merk ik ook bij andere medewerkers, omdat zij merken dat je toch niet goed wordt gemotiveerd en beloond. En dat je veel minder kansen hebt uiteindelijk, dan je van tevoren voorgeschoteld krijgt die je zou krijgen, dat ook. Daar ben ik minder trots op.

Interviewer: Heb je het idee dat je wordt beloond?

Respondent: Nou, dat kan dus wel echt beter. Af en toe, als we een drukke week hebben gehad, krijgen we wel eens te horen als blok dat we iets goed hebben gedaan. Maar dit kan wel nog beter.

Interviewer: En zet je je in om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: Nou, ik denk dat die doelstellingen te groot zijn, meer omzet en meer groei enzo, om echt het idee te hebben dat ik daar persoonlijk aan bijdraag. Ik zou het wel fijn vinden om wat meer concrete doelstellingen te hebben, per afdeling en per blok, om daar dan naartoe te werken. Dat mis ik nu nog. Dus nee, ik doe het meer gewoon voor mijn eigen werkzaamheden nu.

Interviewer: Ja, dat begrijp ik dan wel ja. Stel jij je altijd je volledig beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik probeer wel taken voor iemand anders over te nemen. Bij ons is het sowieso wel zo, dat als iemand het druk heeft, dat je dan samenwerkt en werk van elkaar overneemt. Dus ik ben sowieso bereid om werk over te nemen van collega's. Daarnaast ben ik ook bereid om over te werken in het weekend of in de avond, maar ik vind het wel jammer dat er vanuit de organisatie niks tegenover staat. Wat ik wel merk, is dat je niet te veel werk van anderen over moet nemen, anders wordt het voor anderen een gewoonte en word jij constant gevraagd of je wil helpen. Dus ik stel mij wel erg beschikbaar op denk ik.

Interviewer: En heb je in de ochtend ook zin om naar het werk te gaan?

Respondent: Ik kijk er niet tegenop nee. Ik ben dan een paar weken geleden heel ziek geweest en daardoor stapelde heel veel werk zich op. Dan zie ik er wel tegenop dat ik nog zoveel moet doen. Maar als het gewoon een beetje normaal is wat betreft de werkzaamheden, kijk ik er zeker niet tegenop.

Interviewer: Zet je altijd door voor de organisatie, ook als dingen niet goed gaan?

Respondent: Ligt er een beetje aan wat het is. Soms moet je dingen voor klanten echt dezelfde dag afkrijgen, dan maak ik het sowieso goed af. Als ik dan moet overwerken, doe ik dat ook. Maar, stel dat ik weet dat iets niet vandaag af moet, dan schuif ik het soms wel op.

Interviewer: Oké, ik begrijp het. En als we kijken naar de huidige interne communicatie. Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en het management?

Respondent: We hebben natuurlijk een manager Director en een Business Unit Manager. Onze manager director, vanuit het managementteam, hoor je niet heel veel. Dat komt misschien ook omdat het goed gaat. Ik vind dat wel prima gewoon. Onze Business Unit Manager, daarvan verwacht ik dat hij meer met ons communiceert. Dat doet hij ook. Alleen qua communicatie, dat er echt wordt gekeken naar ons als personen, of dat er een gesprek wordt ingelast om het hierover te hebben, dat hebben we momenteel helemaal niet en dat zou ik wel willen. We hebben eigenlijk geen overleggen. Er is wel een initiatief gekomen ooit, maar dat heeft ook nog niet plaatsgevonden. Ik vind dat er weinig wordt gefocust op de mensen, terwijl ik denk dat dat wel belangrijk is, omdat dat zich uiteindelijk uit in de prestaties en werkzaamheden die wij leveren. Dus meer persoonlijke communicatie en meer team building, dat zou ik wel meer willen zien, bijvoorbeeld een teamuitje. Dus er ligt zeker nog ruimte voor verbetering.

Interviewer: Heb je wel het idee dat er ook bottom-up communicatie is, dat je dus inspraak hebt?

Respondent: Ja, over het algemeen wel. Want als ik iets aangeef, doen ze daar wel vaak wat mee. En als ik bijvoorbeeld zeg van 'kan dat niet beter zo', dan mag je dat vaak ook veranderen, dus dan krijg je ook veel vrijheid. Maar echt inspraak over bijvoorbeeld dingen die spelen op de afdeling, dat mis ik nog wel. Je hoort wel dat bepaalde issues veel langskomen, waar tot nu toe niks aan gedaan is. Dus als daar wel iets mee gedaan wordt, zal dat de sfeer ook ten goede komen.

Interviewer: En als we kijken naar de huidige communicatiemiddelen. Welke middelen gebruik jij zelf vaak en vind je goed?

Respondent: Ik gebruik mail intern eigenlijk nauwelijks, omdat ik dit onpersoonlijk vind. Ik loop liever even langs op de afdeling of ik bel even, zodat ik dingen ook kan verduidelijken die ik bedoel. Het ligt ook een beetje aan de collega, haha. Zo voorkom je in ieder geval wel miscommunicaties als je belt en langskomt

en je schept ook wat meer een band met elkaar. Mailen doe ik daarna achteraf nog om dingen zwart op wit te hebben, dat vind ik wel duidelijk en handig om achteraf terug te bekijken.

Interviewer: Zou je wat meer communicatie willen tussen die personen van andere afdelingen?

Respondent: Ja, dat lijkt me wel interessant. Want nu weet je wel ongeveer wat iedereen doet, maar ook weer niet. Soms denk ik ook dat we veel meer aan elkaar zouden kunnen hebben, dan wat nu het geval is, veel meer samenwerken. Bijvoorbeeld, als je weet dat iemand in een bepaalde business iets heeft uitgezocht, dat een ander dit dan niet nog een keer hoeft te doen. Maar nu heeft iedereen daar geen idee van en is er totaal geen samenwerking. Terwijl je de klant hierdoor uiteindelijk het best kunt bedienen. Ik denk dat het voor heel B&S voordeliger zou zijn, als iedereen wat meer met elkaar werkt.

Interviewer: En de rest van de middelen?

Respondent: Intranet gebruik ik eigenlijk meer voor extern gebruik. Ik vind de logica en de lay-out daarvan heel onlogisch, dat is echt nog een verbeterpunt, wat ik ook hoor van andere medewerkers. Heel veel mensen weten niet precies hoe je dat moet gebruiken. Maar relevante informatie en succesverhalen bijvoorbeeld, zou je daar wel op kunnen zetten. Vooral omdat intranet het eerste is dat je opent. Die prikboards, die lees ik nu eigenlijk nooit, als ik eerlijk ben. Misschien als dat op een andere manier wordt vormgegeven, dat ik die informatie wel zou lezen. Want ik vind het wel leuke informatie die daar gedeeld wordt. Video chat gebruik ik nooit, voor intern gebruik. Lync gebruik ik wel als ik snel even een vraag heb, met mensen met wie ik goed omga. Maar niet met mensen met wie ik wat minder omga, want ik vind het wel vrij informeel.

Interviewer: En hoe word jij benaderd vanuit het management? En hoe benader jij het management?

Respondent: Ja ik word niet echt direct benaderd via de Manager Director zelf, echt heel sporadisch een mail, maar dat was het. Verder de Business Unit Manager, onder hem, die mailt heel veel. Misschien wat te veel, dat maakt het onpersoonlijk. Ik snap het aan de ene kant ook wel, want niet iedereen is er altijd, maar ik vind persoonlijk face-to-face wel fijner en persoonlijker. Ik zou de voorkeur hebben voor een persoonlijke benadering en daarachter aan nog een mailtje. Werkoverleg zou ik wel wat vaker willen zien, dat gebeurt nu nog helemaal niet vast, maar ik heb daar wel behoefte aan. Zelf gebruik ik vaak mail of ik loop even langs. Ik vind dat de beste benadering. De werktelefoon gebruik ik vaker voor extern gebruik.

Interviewer: En de meer indirecte middelen, waarmee je betrokkenheid creëert bij de gehele organisatie?

Respondent: Het personeelsblad lees ik wel. Dat vind ik ook een heel goed middel. Ik vind dat ze dat vooral moeten blijven uitbrengen, iedereen gaat dat altijd gelijk lezen. De HR Nieuwsbrief lees ik ook. Die vind ik ook super fijn. De kerstborrel en het personeelsfeest vind ik een leuk initiatief, maar ik weet niet zeker of ik daarheen zou gaan. Ik vind mijn collega's leuk haha, maar misschien meer voor op werk. Ik heb

al zo weinig tijd over. Ik weet wel dat heel veel andere medewerkers hier anders over denken hoor, die willen heel graag een feest. Maar ik heb daar minder behoefte aan.

Interviewer: Hoe denk je dat interne communicatie ertoe bij kan dragen dat je wat meer betrokken raakt?

Respondent: Ik denk vooral de doelstellingen concreter maken en beter communiceren hierover. Sowieso moeten ze meer sturen hoe het gaat met B&S als geheel en hoe het gaat met de afdeling. Op die manier ben je constant betrokken met hoe het gaat en waar je naartoe gaat. Daardoor raak je veel meer gemotiveerd. Ik denk dat je dat vooral op de mail moet zetten. Dan is het de keuze aan de mensen of je dat ook leest. Of je kan een update plaatsen op de voorpagina van intranet met hoe ver we al zijn en wat er nog gaat komen. Of je creëert een gezamenlijk bestand, waar afdelingen gezamenlijk in kunnen werken, zodat je ook ziet van elkaar waar je mee bezig bent.

Interviewer: En wat zijn jouw verwachtingen omtrent de interne communicatie?

Respondent: Dat je meer betrokken wordt en raakt bij de doelstellingen van B&S en dat je daar ook meer updates over krijgt. Ik vind de HR brief en het personeelsblad al goed, maar dat zou een toevoeging kunnen zijn. Intranet heb ik echt minder mee, maar dat komt echt door de vormgeving. Het ziet er niet uit als een Windows 10 scherm, met allemaal moderne knopjes. Vaak vraag ik ook nog hoe ik iets moet opzoeken op intranet. Dus ik vermijd intranet nu liever. Daar ligt nog wel verbetering in, qua lay-out. Ik denk ook dat dingen die het meest gebruikt moet worden, dat je daarvoor snel knoppen moet plaatsen op intranet.

Interviewer: En heb je nog vragen en toevoegingen?

Respondent: Nee, verder is alles eigenlijk wel duidelijk.

Interviewer: Hartstikke bedankt voor de medewerking!

Respondent: Graag gedaan.

Respondent 2 (Verbatim 5)

Functie: Medewerker Commercie

Sekse: Man

Datum: 02-05-2017

Tijdsduur: 37 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de ontwikkelingen, activiteiten en doelstellingen die zich afspelen binnen de organisatie?

Respondent: Nou, wel goed, maar mijn ervaring is dat je daar echt zelf achter moet komen. Ik ben hier gekomen en dat wordt je plek en daar ga je werken en dan vervolgens moet je alles echt zelf onderzoeken, hoe alles hier werkt. Je moet wel echt zelf initiatief tonen denk ik, want als je dat niet doet, dan gaat het denk ik niet zo snel.

Interviewer: Dus je bent wel redelijk op de hoogte, maar dan wel door je eigen initiatief?

Respondent: Ja, dus ik zou wel wat meer structurele communicatie willen krijgen over alles wat hier speelt. Ik kan me goed voorstellen, ik ben zelf al wat ouder, ik stap makkelijk naar mensen toe. Ik kan me voorstellen dat als je 22 of 23 jaar bent en je komt net van school, dan loop je niet zomaar overal naartoe. Dat zijn dingen die wel beter georganiseerd mogen worden, vind ik.

Interviewer: En waarover zou je dan wat meer informatie willen hebben?

Respondent: Over alles eigenlijk. Wat er verwacht wordt, hoe werkt alles. Want ja, ik ga bijvoorbeeld op reis en er is niemand die mij dan verteld waar ik daarvoor de juiste informatie kan krijgen. Dat zijn allemaal dingen, daar moet je door schade en schande achter komen, om het op de juiste manier te doen. En dat

vind ik wel jammer, ik denk dat dat veel gestructureerder moet. Daarmee creëer je ook meer begrip voor elkaar en ontstaan er minder miscommunicaties.

Interviewer: En hoe zie je dat dan voor je? Via welke wegen zou je die communicatie willen krijgen?

Respondent: Ik denk dat, als je binnenkomt, dat je dan gekoppeld moet worden aan een bepaald persoon. En dat je dan met die persoon meeloopt en dat diegene je wegwijs maakt binnen de organisatie. Ik kom zelf bij een andere organisatie vandaan, daar werd je gekoppeld aan een persoon en die vertelde jou het hele proces van wat er gebeurde binnen de organisatie en hoe alles gaat en wat je grenzen zijn. Niet eens alleen over jouw functie, maar gewoon echt alles, zodat je gelijk weet hoe de gehele organisatie in elkaar steekt. Zodat je weet wat iedereen beweegt en bezighoudt.

Interviewer: En hoe ervaar jij de werkomgeving hier?

Respondent: Ja, geweldig. Vind ik allemaal bijzonder netjes, prachtig. Daar ben ik erg enthousiast over. Ik kom zelf uit een bedrijf waar we niet eens een kantine hadden, hier heb je een keuken en er is aan alles gedacht, een sportcentrum. Dat zijn wel dingen die goed geregeld zijn. Maar ik kan mij ook voorstellen dat als je van school afkomt, dat je dit als normaal ervaart. Maar ik heb begrepen dat het verloop erg hoog is, ik begrijp best dat je de wijde wereld ingaat en dat je andere dingen wil zien. Maar ik denk dat mensen vergeten dat ze hier ook in de watten worden gelegd. Het gras is altijd groener aan de overkant.

Interviewer: Want als je wat meer kijkt naar wat jij hier doet binnen de organisatie, je werkt hier nog niet heel lang. Vind je het werk uitdagend genoeg?

Respondent: Ja, maar het kan nog veel uitdagender.

Interviewer: En wordt daar goed op ingespeeld? Als je dit aangeeft?

Respondent: Die verantwoordelijkheid ligt natuurlijk bij mijzelf. Ik moet het zelf helemaal op poten zetten, wat ik doe. Maar ik zou wel meer willen. Maar aan de andere kant moet ik ook nog het hele traject door van 'hoe werkt alles en hoe werkt het systeem'. Dat moet ik allemaal leren en dan kan ik los.

Interviewer: Put jij ook nog steeds voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, absoluut. Maar je moet wel de juiste weg weten om ergens te belanden. Maar ik weet wel dat als ik dat eenmaal onder de knie heb, dat ik dan ook verder kan komen. Dat is wel geschetst vanaf het begin. Ik zie hier een enorme potentie liggen qua verkoop, maar wat ik dan ook zie, is dat bepaalde mensen vastlopen in een bepaald stramien. En als je dan een tijdje hier werkt, zit je vast in een traject en je doet je werk, maar daarbuiten gebeurt dan eigenlijk weinig. En ik vind dat wij als inkoop veel meer tot elkaar moeten komen met andere afdelingen. Dan krijg je uiteindelijk als bedrijf zijnde veel meer voor

elkaar. Veel meer samenwerken. Het zijn hier allemaal eilandjes en dat is jammer. Als je tot elkaar zou kunnen komen, zou je veel meer voor elkaar kunnen krijgen.

Interviewer: En hoe zie je die samenwerking dan bijvoorbeeld voor je?

Respondent: Er zijn verschillende soorten van communicatie die je kan creëren. Ik ben meer van face-to-face, dan neem je alles even persoonlijk met elkaar door. Je moet met elkaar face-to-face dingen bespreken, dat is veel beter. Dan snap je ook van elkaar hoe iemand iets bedoelt. Veel nauwere samenwerkingen dus. Daar moet ook meer op gestuurd worden vanuit het management.

Interviewer: En als we terug gaan naar het werk. Vind jij het lastig om het werk voor de organisatie los te laten?

Respondent: Ja, haha. Maar dat zit ook in mij hoor, moet ik wel zeggen. Ik ga in de avond nog wel eens door. Of op zondagavond. Ik ben er dus nog wel veel mee bezig. Ik heb echt een passie voor mijn werk.

Interviewer: Vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ja, ontzettend snel. Ik heb vaak zelfs te weinig tijd.

Interviewer: En in hoeverre word jij blij van een productieve dag waarin je heel veel doet voor de organisatie?

Respondent: Ik verbaas mij er wel eens over dat je denkt dat je in een bepaalde flow zit, en dan krijg je vervolgvragen en dan denk je "hoe is het mogelijk?!". Dus ik ben altijd bezig met oplossen en regelen, ik heb het nooit rustig. Maar dat vind ik ook fijn en dat doe ik graag. Je bent continu aan het schakelen met alle afdelingen. Maar dat moet je wel kunnen. Ik kan begrijpen dat, als je nog wat jonger bent, dat je niet iedereen zomaar durft te benaderen. Dat moet je wel durven. Ik vind dat die jongere mensen die hier net starten daarom dus gekoppeld moeten worden aan een begeleider die hen hier stap voor stap in meeneemt. Ik denk dat je, als bedrijf zijnde, dat wel moet doen, want anders sterft het af. Veel meer persoonlijke communicatie en begeleiding, vanaf het begin. Gewoon echt een soort buddy. Dan heb je misschien ook wat minder verloop. Want er zijn best veel mensen, die gelijk onder druk worden gezet met allerlei werk en dan loop je over en verdrink je, en verlaat je de organisatie weer. Dus veel meer persoonlijke communicatie en begeleiding. Daar leer je alles van.

Interviewer: Ik begrijp het. En in hoeverre voel jij je echt betrokken met de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Ja, lastig. Ik ben er in ieder geval wel van op de hoogte. Je probeert om het beste voor het bedrijf eruit te halen, dat is mijn intentie. Ik ben al gepokt en gemazeld in de handel, dus ik weet wel een

beetje hoe het werkt. Maar ik voel mij nog niet volledig betrokken.

Interviewer: En voel je je echt veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, absoluut. Ik heb het idee dat ik alles kan zeggen en dat ik hier echt op mijn plek zit.

Interviewer: Heb je het idee dat je ook inspraak hebt?

Respondent: Ja, ik ben van mening dat je dingen altijd moet blijven zeggen. Als je dingen niet blijft zeggen, ongeacht het functieniveau, dan gaat het fout.

Interviewer: Heb je het idee dat daar dan ook iets mee gedaan wordt?

Respondent: Nou, ik zit niet helemaal in zo'n functie dat dat nodig is. Want ik bepaal dat gewoon zelf. Ik ga gewoon zelf verder met mijn eigen project, dus dat is voor mij niet aan de orde. Ik doe het gewoon zoals ik het wil hebben. Ik overleg wel met mijn manager. Maar dat is het.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ik voel mij wel belangrijk ja. Ik zie dat het project dat ik nu doe, dat dat een heel belangrijk onderdeel is voor de organisatie en het totaalpakket wat wij leveren. Wij zijn daar momenteel niet heel sterk in, dat is ook een van de redenen waarom ik hier terecht ben gekomen. Ik denk dat wij met vlees en vis ook sterker kunnen worden en dat we dan uiteindelijk ook meer kunnen verkopen. Dat is ook mijn taak, dat ik dit moet opzetten en ervoor moet zorgen dat iedereen meer gaat verkopen. Dat vind ik ook leuk om te doen, door middel van presentaties. Je moet mensen enthousiast gaan maken en dat is leuk. En dat vind ik ook belangrijk.

Interviewer: Want dat enthousiasme ontbreekt nu?

Respondent: Ja, ik zie nu vaak een regel in de computer met informatie over een bepaald product, and that's it. Als je mensen gaat vertellen hoe mooi vis eigenlijk is en vlees en kip, dan ga je daar heel anders mee om en dan gaat het leven. Uiteindelijk verkoop je dan ook meer. Dat doet het nu niet. Dat zouden we veel vaker moeten doen, even face-to-face vertellen over hoe iets in elkaar zit, om anderen te enthousiasmeren. Dat hoeft helemaal niet lang te zijn, al is het maar een kwartiertje. Iedereen wil horen hoe het werkt en hoe het zit. Dat zijn belangrijke dingen. Je moet ook weten wat je verkoopt natuurlijk. Mensen weten dat vaak helemaal niet. Dat zijn cruciale dingen waar het bedrijf zich veel beter op moet focussen. Mensen leren en begeleiden. Sessies geven en informeren, misschien moeten we zelfs wel wekelijks een brief maken met wat er allemaal gebeurt en waar je op moet letten. Het moet niet dat regeltje zijn wat er in het systeem staat, maar juist alles daarachter. Daar moet je op inspelen.

Interviewer: En ben jij ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, zeker. Ik vind het een prachtig bedrijf. Maar ik denk wel dat er nog zoveel meer mogelijk is dan dit wat er nu gebeurt. Maar dan moet er wel een bepaalde omslag komen en een andere mind set, met meer samenwerkingen.

Interviewer: En heb je wel het idee dat jouw inzet hier wordt beloond?

Respondent: Ja, ik hoor van collega's om mij heen dat iedereen het super leuk vindt dat ik af en toe een trainingssessie geef.

Interviewer: En vanuit bovenaf?

Respondent: Vanuit bovenaf heb ik dat nog niet gehoord. Maar ik geloof wel dat dat gewaardeerd wordt.

Interviewer: Oké. En in hoeverre zet jij je in om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: Ik ben net binnen. Ik ben net met mijn eigen werkzaamheden aan de slag. Maar ik doe het uiteindelijk wel voor het grotere geheel ook. Dat is ook de reden waarom ik met mensen ga praten. Want ik proef gewoon dat daar de kunde ontbreekt en dat ik mensen moet informeren. Dat is wat ik wil, ik wil mensen ook verbinden met elkaar. Maar als het allemaal eilandjes zijn, dan gaat dat niet werken. We moeten het uiteindelijk wel samen doen.

Interviewer: Ja, ik snap het. En ben jij volledig beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ja, ik ben zeker wel flexibel. Zoals ik al zei, ik werk vaak nog over in het weekend en ben vaak nog met mijn werk bezig. Dus ik stel mij wel beschikbaar.

Interviewer: En zet je altijd door voor de organisatie? Ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Nee, het moet altijd af. Ik hou niet van openstaande projecten. Voor de organisatie is het uiteindelijk het best als alles gewoon op tijd geregeld en af is.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatie. Hoe vind je dat de interne communicatie verloopt tussen jou en het management?

Respondent: Nou kijk, als ik vragen heb, loop ik gewoon naar mijn manager. En als ik vragen heb, overleg ik dat gewoon even. Andersom ook. Wat echt het management betreft, daar zou ik wel meer informatievoorziening van willen zoals ik in het begin al zei, over wat er speelt binnen de organisatie en welke ontwikkelingen er zijn. En, ik wil er ook wel wat meer aan toevoegen, een manager zou wat meer

een manager moeten zijn.

Interviewer: En wat versta je onder een manager?

Respondent: Ik heb altijd geleerd dat een manager 80% met de mensen moet bezig zijn en 20% met de rest. En intern gebeurt dat niet hier. We zijn allemaal heel druk bezig, met allerlei belangrijke projecten, waardoor er eigenlijk heel weinig tijd is voor de managers om zich bezig te houden met de medewerkers. Om mensen bijvoorbeeld te begeleiden en andere dingen te doen. Een manager moet in mijn ogen iemand zijn die met mensen bezig is en minder met projecten. Tuurlijk, belangrijke projecten zijn echt wel belangrijk. Maar je mensen, dat zijn je heipalen, die maken het verschil. Daar moet je in investeren. Ik zou het bijvoorbeeld ook wel belangrijk vinden, dat als ik later een junior onder mij krijg, dat ik die kan begeleiden, zodat de toekomst van het bedrijf ook gegarandeerd is. Ook nu bijvoorbeeld, als er iemand met pensioen gaat, valt er gewoon een gat, daar moet je dan dus iemand hebben die daar specialist in is. Dus echt die kennis en expertise vasthouden, dat is zo belangrijk.

Interviewer: Maar je hebt wel het idee dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is?

Respondent: Ja, ik heb wel het idee dat de communicatierichting beide kanten opgaat. Als ik iets heb, loop ik gewoon langs. Ik ervaar verder geen drempel.

Interviewer: Welke van deze communicatiemiddelen gebruik je zelf vaak en vind jij een goed middel om te communiceren met het management ?

Respondent: Werkoverleg vind ik een goede, dit zou ook vaker mogen, ook tussen bepaalde afdelingen. Ik vind face-to-face het fijnst als ik iemand benader of om benaderd te worden via de Manager Director. Dan weet je precies wat er leeft en speelt. Dan haal je er ook veel meer uit dan wanneer je alleen een e-mail zou versturen. Mail is wel handig voor groter bereik, maar ik ben echt voorstander van meer face-to-face, sommige dingen krijg je gewoon niet uit een mailtje. Ik kan me wel voorstellen dat een starter bijvoorbeeld het misschien moeilijk vindt om ergens even langs te lopen op zo'n afdeling. Maar dat moet echt meer gebeuren. Video chat gebruik ik intern niet, werktelefoon eigenlijk ook niet, ik vind face-to-face communiceren het duidelijkst.

Interviewer: En als je kijkt naar de overige communicatiemiddelen?

Respondent: Het personeelsblad heb ik helemaal gelezen, vind ik hartstikke leuk om te lezen ook en er staat relevante informatie in, heel positief ben ik daarover. HR Nieuwsbrief zelfde verhaal, hartstikke leuk om te lezen. Intranet, heb ik nog niet heel veel naar gekeken. Daar ben ik nooit echt de diepte mee in gegaan, dat komt ook wel met de tijd. Dat soort informatie wat daarop staat, kan nog vaker gedeeld worden denk ik, dat je wat meer van elkaar weet wat er speelt. Maar je moet dan wel echt opletten dat het niet te veel wordt, want iedereen heeft het ook druk met zijn eigen werkzaamheden natuurlijk. De

informatieborden lees ik wel eens, kan nog wat beter vormgegeven worden. Maar wat meer informelere settings, zoals een personeelsfeest bijvoorbeeld, dat moet meer. Echt die experience krijgen en beleving van elkaar dat je weet wat er speelt.

Interviewer: Hoe denk je dat interne communicatie eraan kan bijdragen dat iedereen meer betrokken raakt bij B&S?

Respondent: Ik vind dat er heel erg een eilandjescultuur heerst. Wij doen dit en zij doen dat. En als je dat probleem hebt, dan moet je maar bij hem zijn. Maar we zijn met z'n allen bezig voor één doel. Uiteindelijk krijgen we vanuit datzelfde potje ons salaris. Dat realiseren heel veel mensen zich niet. Dus wat betreft interne communicatie: daar moet veel meer over gecommuniceerd worden dat wij dit samen moeten doen, om dat bewustzijn te creëren bij iedereen. Als je je gaat inspannen om mensen tot elkaar te laten komen, dat zou ons als bedrijf zoveel meer brengen.

Interviewer: Ervaar jij nog een bepaalde drempel om middelen te gebruiken?

Respondent: Nee, totaal niet, het is voor mij gewoon simpel welke paden ik moet bewandelen om iets te gebruiken.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen omtrent interne communicatie voor de komende tijd?

Respondent: Om iets moois neer te zetten met z'n allen. Dat is mijn doel. Daar ben ik voor aangenomen. En ik vind dat er veel meer gepraat moet worden met z'n allen. Meer sparren. Als je dat voor elkaar gaat krijgen, dan gaan er dingen ontstaan. Daar ben ik van overtuigd.

Interviewer: Ja, ik snap het. En heb je nog toevoegingen of vragen?

Respondent: Dit is een prachtig bedrijf, met enorme potentie. Maar nog niet alles wordt eruit gehaald. Dat is zonde. Daar moeten we aan werken voor de toekomst. Veel meer tot elkaar komen. Elkaar veel meer leren en de nieuwe mensen bij de hand pakken, want anders verzuip je. Op die manier houd je ook die nieuwe mensen vast en houd je die kennis op peil en binnen de organisatie. Je moet het leuk maken voor die nieuwe mensen en tastbaar. Elkaar zoveel mogelijk leren. We hebben natuurlijk een enorm assortiment, maar vooral die basis moet je toch wel weten. Uiteindelijk verkoop je dan ook veel meer. Als je daar goed in bent, ga je vanzelf andere dingen leveren. Die communicatie naar elkaar, dat moet echt beter. Want we zijn nu allemaal wel aan het mailen naar elkaar, maar we zijn niet echt meer aan het communiceren met elkaar. Ik denk dat het veel beter is als je even met elkaar gaat zitten. Want zo zit de wereld niet in elkaar. Of bellen, dat is ook al een stuk beter. Maar niet meer zoveel mailen, daar moet je vanaf.

Respondent 3 (Verbatim 6)

Functie: Medewerker Commercie

Sekse: Man

Datum: 19-04-2017

Tijdsduur: 43 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In welke mate bent u op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Matig, ik denk dat hier wel ruimte zit tot verbetering. Eens per jaar krijg je dan wel zo'n personeelsinformatiemiddag en word je van de langetermijndoelen op de hoogte gesteld. Maar de kortetermijndoelen zijn niet altijd even duidelijk voor mij. Dat kan nog beter. Ook over ontwikkelingen hoor ik heel vaak geen dingen. Informatievoorziening kan zeker ook wel beter. Net zoals de bouw van het pand hiernaast, daar zou ik wel eens wat meer over willen weten.

Interviewer: Dus zowel qua content als qua frequentie zou de informatievoorziening nog wel beter kunnen?

Respondent: Ja, belangrijke onderwerpen zouden 1 keer per kwartaal wel wat meer gecommuniceerd mogen worden. Soms heb ik geen idee van waar het management eigenlijk mee bezig is, terwijl zij heel veel vergaderen. Daar zou ik wel meer over willen weten.

Interviewer: In hoeverre vind u dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Zeer snel, met een cijfer aanduidend zou ik een 10 zeggen. De werkdruk is leuk, ik vind mijn werk leuk. Ik zou het niet voor niets doen, maar ik zie er zeker niet tegen op. Daarnaast kan ik het goed

vinden met mijn collega's. Ik heb vaak zoiets, van oh is het alweer 5 uur.

Interviewer: En wat vind je van de werkomgeving bij de organisatie?

Respondent: Ja, prettig werken en een fijne sfeer over het algemeen. Fijne werkomgeving om geconcentreerd te werken.

Interviewer: Oké, en in welke mate vergeet u al het werk om u heen als u aan het werk bent?

Respondent: Dat hangt ervan af. Als ik echt druk bezig ben met een enquête, dan gaat alles wat er gebeurt op de afdeling echt langs mij heen en kan ik mijzelf goed afsluiten. Dus dan ben ik wel geconcentreerd aan het werk. Soms is dat wel in mindere mate. Niemand kan 8 uur per dag volledig gefocust zijn. Maar indien noodzakelijk vergeet ik wel echt al het werk om mij heen. Dus ik zou zeggen voldoende en met een cijfer een 6.

Interviewer: In hoeverre wordt u blij van het feit dat u productief werkt en de werkzaamheden goed uitvoert?

Respondent: Ja ik vind het heel belangrijk dat ik mijn werkzaamheden goed uitvoer en productief werk, daar krijg ik wel energie van. Omgekeerd evenredig vind ik het ook heel vervelend als iets niet lukt. Dan is er ook nog wel een onderscheid, want soms kan je er niks aan doen dat dingen fout gaan. Maar als ik daar zelf schuld aan heb, baal ik er dus erg van als ik mijn werkzaamheden niet goed uitvoer. Wij werken met klanten over de hele wereld. Vaak begrijp je elkaar dan toch verkeerd als je enkel een mailtje stuurt. Omdat het dan verkeerd wordt opgevat. Dan kunnen dingen fout gaan. Dan mist wel eens een nuance.

Interviewer: Laat u zich ook volledig meeslepen in het werk dat u doet?

Respondent: Vaak wel ja, maar dat hangt ook een beetje van mijn werkzaamheden af. Als die niet uitdagend genoeg zijn, ben ik niet compleet gefocust op mijn werk. Maar over het algemeen wel ja.

Interviewer: En kunt u het werk makkelijk loslaten?

Respondent: Op dit moment wel ja, maar ik heb ook periodes gehad dat ik er niet van kon slapen wanneer bepaalde zaken niet goed geregeld waren. Dat was gelukkig wel een korte periode en dat is nu weer voorbij. Over het algemeen kan ik het steeds beter loslaten. Ik moet wel zeggen dat het steeds moeilijker wordt nu je constant online en beschikbaar moet zijn met je mobiel. Maar met een normale reguliere werk flow kan ik het werk over het algemeen goed loslaten.

Interviewer: In hoeverre voelt u zich betrokken met de missie, de visie en de kernwaarden van B&S en leeft u deze na?

Respondent: Eigenlijk niet helemaal, want ik zou ook niet precies weten wat de huidige missie en visie van B&S is. De missie is volgens mij dat we naar 10 miljard willen. Maar als je mij vraagt, wat is precies de visie en de kernwaarden, ik zou het niet weten. Dat moet blijkbaar beter gecommuniceerd worden, dan kan ik mij er ook betrokken mee voelen en ervoor zorgen dat die missie en visie worden nageleefd. Maar ik ben er ook van overtuigd dat als je aan mijn collega's vraagt wat die missie en de visie is, dat een hoop dan zeggen van geen idee. Misschien komt dat ook omdat we wat meer met onze eigen werkzaamheden bezig zijn. Maar dat kan wel verbeterd worden.

Interviewer: Oké, en ik welke mate voel je je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ik voel mijzelf wel gewoon veilig binnen de organisatie. Nu even wat minder, nu ze hiernaast aan het verbouwen zijn. Soms trillen de ramen wel eens door al die bouwmachines enzo. Maar voor de rest voel ik mijzelf heel veilig bij de organisatie, ik heb er een goed gevoel bij.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Nee, ik voel mij ook niet onbelangrijk, maar ook niet per se belangrijk. Ik denk dat dat ook te maken heeft met de mate van inspraak die wij hebben. Daar ligt nog wel verbetering.

Interviewer: Laat het management dat ook genoeg weten?

Respondent: Ik hoef niet elke dag een schouderklopje, daar zit ik niet op te wachten. Als ik beloond wil worden zie ik dit toch het liefst terug in de vorm van een promotie of iets dergelijks. Daarentegen is het ook wel eens leuk als ze zeggen van joh, dit heb je lekker gedaan. En dat gebeurt ook wel eens hoor. Daar ben ik wel redelijk tevreden over. Kan altijd beter. Maar het moet ook niet teveel worden.

Interviewer: Nee precies, daar heeft u gelijk in. En in welke mate vindt u de werkzaamheden en het werk dat u doet uitdagend?

Respondent: Ik vind mijn werk wel uitdagend. Maar het hangt ervan af. Als je er al langere tijd werkt, komt er op een gegeven moment een beetje een sleur. Maar daarvoor ben ik inmiddels ook wel vaak van positie en afdeling veranderd binnen die 25 jaar dat ik hier werk. Maar je gaat wel steeds naar andere landen en dan is alles nieuw. En in het begin is het vak moeizaam, maar dan op een gegeven moment is de uitdaging weer minder. Maar op dit moment is het wel redelijk uitdagend en heb ik grote projecten.

Interviewer: Heeft u het idee dat het management daar ook op inspeelt, als zij merken dat de uitdaging in de werkzaamheden minder wordt voor u?

Respondent: Nou dat vind ik dan weer wat minder. Ik vind dat dat niet altijd even goed gewaardeerd

wordt. Want wanneer ik dit aangeef, dan wordt er niet veel aan gedaan. Je hebt hier een verschil tussen contract managers en seniormanagers, en de werkzaamheden van deze functies zijn hetzelfde, maar dit wordt wel anders uitbetaald naar een andere schaal. En daar ben ik wel ontevreden over want ik lever evenveel prestaties als een ander, maar krijg niet evenveel betaald. Maar daar doen ze niet veel mee, dan schakel je dus niet snel genoeg vind ik. Ik heb dat al meerdere malen aangegeven. De waardering is gewoon niet gelijk en dat zijn dingen die ik niet helemaal begrijp. Dat kan wel verbeterd worden. Sommige dingen kunnen echt wel wat sneller. Niet alle medewerkers voelen zich altijd evenveel gewaardeerd en ik denk ook dat dat de reden is dat medewerkers minder betrokken raken.

Interviewer: oké, en in welke mate bent u trots op B&S en waarom?

Respondent: Nou dat is zeker voldoende, ik vind het een mooie werkgever. Ik zit er al 25 jaar en ik ben hier altijd met plezier naartoe gegaan. Dus dat zit wel goed. Maar verder kent niemand B&S eigenlijk. Omdat het alleen business-to-business is. Dus dat is natuurlijk wel zo en dat zal je blijven houden. Daar zal je ook iets op moeten verzinnen en daarom is het ook zo moeilijk om nieuw personeel te werven. Dus qua bekendheid kan B&S zeker nog beter. Kijk we zijn geen Microsoft of Unilever, dus het is ook begrijpelijk. Soms vind ik wel eens dat wij als bedrijf ook een beetje overdrijven, beetje te Amerikaans, alsof wij echt leading zijn en de rest een beetje achter ons aanhuppelt. Dat is natuurlijk ook weer niet zo.

Interviewer: ben je ook enthousiast over het werk dat je doet?

Respondent: Ja hoor, ik ben wel enthousiast en ik kom hier graag. Ik vind mijn werk leuk. Over de werkzaamheden enzo ben ik wel tevreden. Alleen ik vind de mate van waardering gewoon niet reëel. Als ik kijk naar de secundaire werkzaamheden. Die vind ik gewoon echt onvoldoende.

Interview: Oké, goed dat u het aangeeft. En wordt u geïnspireerd door uw werk?

Respondent: Ja, laatste hadden we ook een project in Panama. Met allemaal nieuwe ideeën en omzetten, dat is wel heel inspirerend om mee te maken. Dat geeft mij wel energie. En dat we nu al 50% voorliggen op 2016, vind ik bijvoorbeeld ook heel leuk en inspirerend. Daarvoor doe je het. Daar haal ik wel inspiratie uit.

Interviewer: Heeft u het idee dat u wordt beloond, we hadden het er net al een beetje over?

Respondent: Nou, qua hoe ik mijn werk ervaar wel. Maar als ik kijk naar waar mijn functies ingeroosterd staat en naar de secundaire arbeidsvoorwaarden. Dan vind ik dit wel echt niet goed en onvoldoende. Dat zijn wel 2 verschillende dingen natuurlijk. De arbeidsvoorwaarden, daar ben ik echt ontevreden over. Maar mijn werk vind ik hartstikke leuk. Maar het bedankje van bovenaf mist ook nog wel eens. Dus dat kan ook beter.

Interviewer: In hoeverre zet u zich in voor de organisatie om de doelen te behalen?

Respondent: Nou, zeker wel een 9. Ik denk dat er in het afgelopen jaar weinig mensen geweest zijn die meer uren gemaakt heeft dan ik. Dus dat zit wel goed.

Interviewer: In welke mate bent u dan ook beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik denk wel redelijk goed. Ik ben er altijd en ik ben flexibel qua werktijden. Ik red het nooit in 40 uur in de week. Mijn inzet etc. is zeer goed. Als er gewerkt moet worden, moet er gewerkt worden. En als er gereisd moet worden, moet er gereisd worden.

Interviewer: bruist u van de energie tijdens het werk?

Respondent: Hangt er een beetje vanaf. Soms heb je een dag en dan voel je je goed en fit en gaat alles lekker. Soms op maandag na een zwaar weekend denk ik ook wel eens, jeetje daar gaan we weer. Maar over het algemeen denk ik wel voldoende.

Interviewer: Put je ook voldoening uit de werkzaamheden die je doet?

Respondent: Ja, eigenlijk wel. Het kan uitdagender maar dat is ook aan mijzelf. Je moet er ook uithalen wat erin zit en niet altijd afwachten. Je kan ook een proactieve houding aannemen.

Interviewer: In welke mate voel je je sterk en levendig?

Respondent: Ook wel voldoende hoor.

Interviewer: Heeft u in de ochtend echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Met opstaan heb ik wel moeite, maar om eenmaal naar werk te gaan is zeker niet met tegenzin. Als ik er tegenop zou zien, zou het vreemd zijn dat ik hier nog werk.

Interviewer: Oké bedankt. En kunt u langere tijdsperiodes geconcentreerd achter elkaar werken?

Respondent: Ja hoor, dat gaat wel goed.

Interviewer: En bent u daarnaast mentaal flexibel ingesteld?

Respondent: Ja, dat ben ik ook wel hoor als dat moet.

Interviewer: Zet u daarnaast altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ja, ook al wordt het een principe kwestie, ik maak dingen wel af. Ik kan wel eens even te keer gaan als dingen niet lopen zoals ik het wil, maar daarna pak ik het wel weer op. Ik laat dingen zeker niet lopen, zeker als het niet goed gaat. Ik neem mijn verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden.

Interviewer: En als u nu kijkt naar de huidige interne communicatiemiddelen die er zijn om communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk te maken. Wat vindt u hier dan van? (Interviewer legt tabel met interne communicatie middelen voor).

Respondent: Personeelsblad is erg leuk, leuk opgezet ook. Intranet maak ik vaak gebruik van. Ik vind het af en toe wel lastig om hier dingen op te vinden. Misschien kan daar nog iets aan gedaan worden. Informatie staat vaak niet volledig op intranet heb ik het idee, dat kan beter. Ik gebruik intranet niet om te lezen wat er bij andere afdelingen speelt. HR nieuwsbrief vind ik een goed initiatief, ik moet wel eerlijk zeggen dat ik die altijd alleen even scan, door gebrek aan tijd. Ik maak elke dag gebruik van Lync en e-mail, omdat het kort en snel kan. E-mail gebruik ik vooral om de communiceren met de manager, die dit vervolgens communiceert naar het management. Ik vind dat meer dingen ook wel face-to-face mogen gaan, ik zou ook wat vaker door de manager face-to-face gecontact willen worden. Dat maakt het persoonlijker. Want we gebruiken heel vaak mail en dat is ook wel handig om alles zwart of wit te hebben, zeker qua contracten. Maar het is wel minder persoonlijk. En mail heeft uiteraard wel een groter bereik, dus ik snap dat dat soms handiger is. Lync is meer handig voor kort en bondige vragen. Werktelefoon wordt eigenlijk vrijwel niet gebruikt in de communicatie tussen het management en de medewerkers, alleen in de communicatie met collega's. Video chat gebruik ik alleen met klanten, vind ik intern ook overbodig.

Interviewer: wat zijn verbeterpunten hierin?

Respondent: Ik vind bijvoorbeeld de bouw van een nieuw pand, dat niemand daar iets van weet, dat vind ik slecht. Daar moet meer over gecommuniceerd worden. Terwijl dat grote onderwerpen zijn. Dus de middelen zijn er echt wel, maar er moet ook gebruik gemaakt worden, vooral door het management. Ik zou ook wel graag een maandelijkse update willen hebben van belangrijke zaken en ontwikkelingen binnen de gehele organisatie. Met tussentijdse resultaten etc. Moet dan wel een beetje belangrijke informatie te zijn, maar dat mag zeker wel meer. Over bedrijven die we over kopen enzo hoor ik nooit iets.

Interviewer: Wat vindt u van de communicatie tussen het management en de medewerkers?

Respondent: Die communicatie is er nauwelijks en dat is ook zeker een verbeterpunt. Er is geen dialoog die aangegaan kan worden. Ik denk dat daar wel meer aandacht voor moet komen.

Interviewer: Aan de hand van welke communicatie of verbeterpunten zou de betrokkenheid van u en de betrokkenheid bij het hele geheel verbeterd kunnen worden?

Respondent: Lastig. Misschien is dat ook wel hoe ik in elkaar steek. Ik hoef niet overal bij betrokken te worden in sommige gevallen. Ik heb geen behoefte om over elk dingetje inspraak te hebben bijvoorbeeld, maar ik zou het wel leuk vinden om wat meer geïnformeerd te worden. Maar de informatievoorziening kan zeker beter. Ik snap dat niet alles gedeeld kan worden, maar hier ligt wel een uitdaging. Die directievergaderingen zijn elke week of elke maand, daar hoor ik nooit wat van. Ik heb geen idee waar zij het over hebben of welke dingen er spelen. Ik ben altijd wel geïnteresseerd in wat en reilt en zeilt maar ik krijg het niet te horen. Als je mensen niet informeert, gaan ze speculeren en dan krijg je de gekste verhalen. En ook voor de klant is het goed dat je van alles op de hoogte bent.

Interviewer: Ervaar je nog een bepaalde drempel in het gebruik van interne communicatie?

Respondent: Nee hoor, ik gebruik alles gewoon. Als er iets gedaan moet worden, dan doen we dat. We kijken altijd wat het makkelijkst is.

Interviewer: Wat zijn je verwachtingen voor de komende tijd omtrent interne communicatie?

Respondent: Ik ben inmiddels een beetje sceptisch. Ik geloof best dat het management hier iets aan wil doen, maar ik moet het wel nog een beetje zien. Ik heb wel een vaker gehoord, we gaan dit doen en dan wordt dat niet nageleefd. Dus afspraken worden niet altijd nagekomen. Werkoverleggen etc. zijn er allemaal voldoende. Je hebt hier een hele grote doorstroom van collega's. Daartussen heb je altijd collega's die minder betrokken zijn. Misschien kan dat verbeterd worden door wat meer informatie horizontaal ook te delen. Het werk dat wij doen is vaak gecompliceerd, moeilijke landen, moeilijk computersysteem. Dus in het begin krijgt iedereen super veel informatie, dus je moet uitkijken dat het ook weer niet teveel wordt als alle afdelingen informatie met elkaar gaan delen. Maar deels zou wel echt leuk zijn. Er moet iets komen waar iedereen het mee eens is, een soort centraal punt waar we met z'n alle kunnen communiceren.

Interviewer: Heel erg bedankt verder voor de medewerking. Heb je nog toevoegingen?

Respondent: Nee, in het begin toen ik het las vond ik het wel lastige vragen. Maar ik vind het wel een interessant onderwerp en het is goed dat hier een keer naar gekeken wordt denk ik

Respondent 4 (Verbatim 7)

Functie: Medewerker Commercie, young professional

Sekse: Man

Datum: 26-04-2017

Tijdsduur: 41 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Over het algemeen ben ik wel redelijk op de hoogte. Volgens mij is het algemene doel gewoon gericht op groei. We willen naar zoveel omzet, dat hoor je ook tijdens zo'n PIM avond eens per jaar. Van het algemene doel ben ik dus wel op de hoogte. Wat er speelt qua nieuw magazijn wat er aan komt enzo ook. Dus in grote lijnen ben ik zeker wel op de hoogte. Alleen ik denk als je niet echt betrokken bent bij dit soort overleggen binnen de organisatie, dan ben je echt alleen op de hoogte van de grote lijnen en niet van alles. Ik zit bijvoorbeeld in een PIM proces team, dus ik ben denk ik wel wat meer op de hoogte dan andere medewerkers.

Interviewer: Maar dat ligt dan dus ook wel echt aan jouw eigen initiatief?

Respondent: Ja wel, dat wel ja. Kijk ik ben samen met een collega van mij redelijk vaardig. We maken redelijk vaak rapportages enzo, waarom de database gaat veranderen, dat is verder een redelijk lastig verhaal, ga ik je niet met lastig vallen haha. Maar dat zorgt er ook voor dat je erbij betrokken bent en dat je er wat meer van afweet. En dat vind ik ook wel leuk, ik vind veranderingen juist wel interessant.

Interviewer: En vind jij ook dat ze daar vanuit de organisatie en het management genoeg aan doen en genoeg communiceren?

Respondent: Nou, dat kan nog wel beter. Kijk, sommige sessies, zit ik dan bijvoorbeeld niet in. Ik ben wel een keertje eenmalig ingevallen daar. Maar de gang van zaken en waar wij nu staan, dat weet ik niet. En volgens mij weten alleen mensen die daarbij betrokken zijn daarvan. Dat kan nog wel beter denk ik. En kijk, sommige mensen vinden het prima en die hoeven dat ook niet te weten. Maar ik vind het juist wel interessant.

Interviewer: Ja precies, ik snap het. En in hoeverre vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Nou, redelijk snel. Het is redelijk druk nu ook op werk. Er zijn ook wel momenten dat het wat minder druk is en dat je wat dingen doet die je misschien minder leuk vindt. Dan is het wat saaier en gaat de tijd wat langzamer. Maar over het algemeen heb ik genoeg te doen gehad en er vallen nog steeds dingen bij te leren.

Interviewer: En hoe ervaar jij de werkomgeving?

Respondent: Ik vind de werkomgeving fijn en rustig, met gezellige collega's en de sfeer is prima om in te werken.

Interviewer: En vind je de werkzaamheden ook nog steeds uitdagend, nu je er al wat langer werkt?

Respondent: Nou, sommige dingen zijn al wat saaier geworden. Ik het begin leer je natuurlijk alle basis. En op een gegeven moment word je daar dusdanig vaardig in en dan denk je ik weet het wel. En dan doe je het omdat het moet, maar niet per se omdat je het leuk vindt, een beetje routinewerk. Maar er zijn ook genoeg dingen die de werkzaamheden juist weer afwisselend houden, die het ook wel weer leuk houden. Ik maak soms bijvoorbeeld dagelijks drie rapportages, daar word ik dan niet heel vrolijk van. Dat zou misschien nog wel uitdagender kunnen.

Interviewer: Vind je dat het management daar op in speelt, als iets niet uitdagend genoeg is?

Respondent: Nou ik krijg wel te horen van als jij bij andere bedrijven binnen B&S wil kijken, of als je het leuk vindt om een beurs te bezoeken, moet je dat zeker doen. Ik heb zelf geen pakket, dus ik heb geen leveranciers die ik beheer. Maar die mogelijkheid is er wel, dus ze proberen het denk ik wel uitdagend voor mij te houden.

Interviewer: En word je ook echt blij van productief werken?

Respondent: Ik vind het wel fijn als er genoeg te doen is. Ik zie het niet zo zitten om alles rustig aan te doen. Als je met een goede planning goed uitkomt, geeft dat je ook wel weer een goed gevoel. Dus voor mij persoonlijk word ik daar wel blij van ja, andere mensen zien het misschien weer liever andersom.

Interviewer: Put je ook voldoening uit je werkzaamheden?

Respondent: Ja, misschien dat dat af en toe dan nog wel wat uitdagender kan, maar ik vind dat deels ook mijn eigen verantwoordelijkheid. En op dit moment is het ook best wel druk, dus daar haal ik wel voldoening uit.

Interviewer: En heb je moeite met je werk loslaten?

Respondent: Nee, daar heb ik dan weer niet zo veel moeite mee. Als ik de deur uitstap, is het voor mij ook wel echt klaar. Het is niet zo dat ik thuis zit en continu aan B&S denk, zo zit ik gelukkig niet in elkaar. Als ik met vrienden wat ga drinken, ben ik het weer vergeten. Wil niet zeggen dat het me niet interesseert, maar ik kan het wel gewoon loslaten.

Interviewer: En in hoeverre voel jij je verbonden met de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Nou, dat heb ik niet zo zeer. Ik vind het leuk als wij binnen de afdeling bijvoorbeeld ergens naartoe werken en het wordt goed uitgevoerd. Ik vind het ook wel leuk als de organisatie iets voor elkaar krijgt. Maar het is niet zo dat als een kernwaarden van B&S duurzaam is, dan ik dan constant denk 'oh, hoe kan ik duurzaam overkomen', van de gehele organisatie.

Interviewer: Zou je behoefte hebben aan wat meer communicatie binnen de gehele organisatie?

Respondent: Nou, ik denk dat dat wel een leuk idee is, dat dat is sowieso positief. Kijk, ik doe zelf al wel redelijk wat projectjes met andere afdelingen samen. Dus ik ben er zelf al meer dan anderen bij betrokken. Maar ik kan mij voorstellen dat andere medewerkers daar wel behoefte aan hebben. Ik denk dat veel mensen geen idee hebben welke grote lijnen er spelen en hoe de organisatie in elkaar zit. Dus ik denk dat dat wel positief zou werken. Ook met begrip naar anderen toe. We hebben vaak genoeg dat iemand van de inkoop afdeling iemand van de verkoop afdeling aan de lijn heeft en dat er dan weer een miscommunicatie ontstaat. Dat is niet om mensen te pesten, alleen soms begrijpen afdelingen elkaar gewoon niet en ontstaat er onbegrip. Ik merk alleen wel dat ik van mijzelf al wel meer betrokken ben. Dus ik ben er daar zelf al wel redelijk mee bezig. Uiteindelijk haal je er op die manier ook veel meer uit voor jezelf en voor je collega's.

Interviewer: Ja, ik begrijp het. En voel jij je ook echt veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, dat zeker wel. Ik heb wel het gevoel dat ik bij mensen terecht kan als er wat zou zijn en dat ik hier gewoon goed op mijn plek ben.

Interviewer: En doet het management daar dan ook wat mee?

Respondent: Nou, ik heb het zelf gelukkig nog niet echt ervaren dat het nodig was, dus daar durf ik nog niet echt iets over te zeggen.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ja, lastig te zeggen. Maar ik denk redelijk. Aan de andere kant, als ik hier weg ben. Komt er wel weer een andere mannetje op het stoeltje hetzelfde trucje doen. Daar ben ik van overtuigd. Dus in die zin ook weer niet zo belangrijk. Misschien dat de blik van waardering daarvoor hoger moet zijn.

Interviewer: Jij werkt er nu al wat langer. Heb je het idee dat het management jou probeert te belonen voor je inzet? Dat hoeft niet per se met salaris te maken te hebben?

Respondent: Ja, ze proberen je werkzaamheden denk ik wel uitdagend te houden. Door je bijvoorbeeld de mogelijkheid te bieden om naar beurzen te gaan enzo. Alleen ja, het is natuurlijk wel zo, heel veel mensen om mij heen, inclusief mijzelf, hechten wel gewoon veel waarde aan salaris. En je kan wel zeggen, ik vind het leuk om uitdagend werk te hebben, maar uiteindelijk wil je ook genoeg geld op de plank om een hypotheek af te sluiten bijvoorbeeld. Ik ben dan wel iets gegroeid, dus ik zou zeggen dat ze daar wel voldoende aan doen, maar dat zou naar mijn mening nog wel wat beter kunnen.

Interviewer: Daar ben je nog niet tevreden over?

Respondent: Nee, daar is nog wel ruimte voor verbetering. Ik ken ook iemand die er al redelijk lang werkt en die krijgt allemaal dingen beloofd, zoals een auto van de zaak, en dat wordt dan nog steeds niet waargemaakt. Dus dat kan zeker nog wel beter hoor. Maar daarbuiten heb ik wel het idee dat je uitdagingen in de werkzaamheden aangeboden krijgt, daar moet je natuurlijk zelf wel wat van maken. Dat komt niet allemaal aanwaaien. Moet van beide kanten komen.

Interviewer: En als je naar jezelf kijkt op de lange termijn, stel jij zou straks over een aantal jaar in hetzelfde schuitje zitten als je collega, wat zou daar dan, buiten het salaris om, aan gedaan kunnen worden zodat je de organisatie niet zou verlaten?

Respondent: Ja, dat is lastig. Ik vind salaris wel een heel belangrijk onderdeel. Kijk, je hebt binnen de organisatiestructuur bepaalde posities en als die posities bezet zijn, dan is het heel lastig om daar naartoe te groeien. Ik denk dat het belangrijk is om mensen doorgroeimogelijkheden te geven, maar dan moeten die functies wel vrij komen. En dat gebeurt vaak gewoon niet. Ja, dan ga je op een gegeven moment verder zoeken naar andere mogelijkheden.

Interviewer: Hoe zou het management, voor jou persoonlijk, daar op een andere manier op in kunnen spelen, zodat jij toch betrokken blijft bij de organisatie en bij de werkzaamheden?

Respondent: Ik denk dan toch wat meer inspelen op persoonlijke ontwikkeling van je carrière. Dus wat vaker een overleg, waarin je jouw persoonlijke doelen bespreekt en kijkt waar je staat wat je nog wil leren. Dan groei je misschien niet binnen de organisatie, maar wel voor jezelf. Uiteindelijk kan je daar ook meer kanten mee op. Daarmee ontwikkel je jezelf en bied je jezelf uiteindelijk misschien weer meer mogelijkheden. Dat zou voor mij wel positief werken. Want binnenkort hebben we weer functioneringsgesprekken en dan heb je ook zo'n document met persoonlijk ontwikkelingsplan, daar kan denk ik nog wel meer mee gedaan worden. Daar is nog wel winst behalen.

Interviewer: Wat zou je dan bijvoorbeeld willen wat ze daarmee zouden doen?

Respondent: Nou, wat actiever het laten opstellen. En iemand ook binnen een afdeling aanwijzen om eens te kijken naar hoe die persoon zich in de loop der tijd ontwikkelt en hoe het gaat. Ik heb wel bijvoorbeeld tijdens de B&S Academy opgeschreven waar ik naartoe wil en waarin ik mij wil verbeteren, maar dat is dan één punt en vervolgens wordt dat nooit geëvalueerd. Dus misschien kan je in die kant nog wel iets zoeken.

Interviewer: Wat vaker een tussentijds overleg met je manager hoe het gaat en wat er nog verbeter kan worden?

Respondent: Ja, want nu heb je maar eens in het jaar zo'n functioneringsgesprek en ik denk dat dat dus te weinig is in die zin. Heel vaak komt zo'n gesprek er niet van en hebben alle dingen even prioriteiten. Maar ik denk dat juist zijn tussentijdse fase met tussentijdse doelen en resultaten wel belangrijk is.

Interviewer: Ja ik snap het. En ben jij trots op B&S als werkgever?

Respondent: Jawel, als ik bijvoorbeeld op een verjaardag zit en ik vertel over B&S, dan merk ik ook wel echt dat ik dat leuk vind er dat ik er enthousiast van word. Ik vind het ook gewoon knap wat B&S doet, ze komen ook in gebieden waar niet elk bedrijf komt, oorlogsgebieden bijvoorbeeld. Dus ik ben er wel positief over. Wat B&S heel goed doet, Heineken is bijvoorbeeld alleen gefocust op bier, en B&S is gefocust op alles. Dat vind ik heel knap en dat is wat B&S heel goed doet.

Interviewer: En zet jij je ook echt volledig in om de doelstellingen van de organisatie te behalen?

Respondent: Nou, ik heb dat wat minder. Ik vind het overkoepelende doel leuk om te horen, maar zelf heb ik daar iets minder mee te maken. Ik vind de onderliggende doelen zoals het realiseren van een goed informatiesysteem dan wel belangrijker. Dat zijn belangrijke projecten die uiteindelijk bijdragen aan het overkoepelende doel. Dus ik denk dat ik wat mij betreft meer met mijn eigen werkzaamheden bezig ben. Bij van die grotere doelstellingen van de organisatie kan je vaak ook niet goed zien wat precies jouw toegevoegde waarde is aan zo'n doelstelling, dus dat maakt het misschien minder motiverend.

Interviewer: En ben jij ook volledig beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Jawel, alleen het heeft wel een grens. Ik ken hier bijvoorbeeld collega's die hier om 8 uur zitten en om 7 uur weggaan en die lunch overslaan en die alles opzij zetten. Zo ben ik niet, ik denk ook niet dat je productiviteit dan beter wordt. Dus ik probeer altijd wel een pauze te houden. Maar als er overgewerkt moet worden doe ik dat, alleen wel tot op bepaalde hoogte. Want ik heb ook wel het idee dat er dus mensen zijn die heel hard werken, maar dat ik mij wel afvraag of die ook opgemerkt wordt.

Interviewer: En ben je ook mentaal flexibel ingesteld?

Respondent: Ik probeer soms wel met anderen mee te denken, maar dat is wel heel erg afhankelijk van waar het dan over gaat. Ik probeer wel mee te denken en te helpen. Maar goed, als het ergens over gaat wat anderen ook al hadden moeten doen en ik heb het zelf erg druk, ja dan kan het niet altijd. Je moet wel waken dat je primaire werkzaamheden niet weggeschoven worden voor iemand anders zijn secundaire werkzaamheden. Dus daar let ik wel op. Ik heb ook wel soms een situatie dat je iets voor iemand doet, een gunst en dat je dan vervolgens steeds vaker om hulp wordt gevraagd. Dat is ook weer niet de bedoeling. Dus je moet ook wel eens zeggen nee. Ik vind het ook wel weer leuk om mensen te helpen, maar er is wel een grens.

Interviewer: En zet je altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet zo goed gaan?

Respondent: Nou, soms als ik ergens echt klaar mee ben, dan vind ik het ook niet erg om iets een dag over te slaan. Ik probeer er vaak wel uit te komen. Maar als ik ergens echt een hele dag mee bezig ben en het lukt even niet, kijk ik er de volgende dag nog wel eens naar. Behalve als er echt een deadline aan zit natuurlijk, dan zorg ik dat het af is.

Interviewer: En als je kijkt naar de huidige interne communicatie. Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en het management?

Respondent: Ik heb wel het idee dat ik inspraak heb. Als ik zie dat iets beter kan en ik geef dit aan, heb ik wel het idee dat ik gehoord word. En ik word verder ook wel goed aangestuurd denk ik. Alleen qua inhoud kan het nog wel meer. Het is al een aantal keer voorgekomen dat ik niet ingelicht ben over bepaalde kwesties, waardoor ik niet van dingen afweet en waardoor er miscommunicaties ontstaan. Dan weet ik dat niet. Dus de inhoud kan nog wel wat voordeliger. Dat is ook wel persoonsgebonden, maar daar zit wel verbetering in. We hebben dan wel vaak wekelijks of tweewekelijks een afdelingsoverleg. Daar worden dan notulen van online gezet, zodat anderen deze nog een keer kunnen inzien. Alleen dat wordt dan ook weer niet altijd gedaan en soms wordt het ook wel weer vergeten. En ik heb soms ook het idee dat niet alle belangrijke onderwerpen hier besproken worden met de rest. Alleen ik vind wel dat wij meer betrokken moeten worden bij onderwerpen die managers en het management bespreken. Dus dat je daarna ook even aangeeft wat er besproken is.

Interviewer: Want vind je dat de groot of klein is tussen het management en de medewerkers?

Respondent: Ik denk dat de afstand tussen het management en de medewerkers wel redelijk groot is. En aan de ene kant is dat ook logisch, want het management heeft nu eenmaal weinig tijd en veel afspraken, ook buiten de deur, waardoor je niet met iedereen kan socializen. Eens in het jaar doen ze dan wel zo'n PIM, personeel informatie middag, maar misschien kan zoiets nog wel vaker. Ze zouden misschien wel wat vaker langs kunnen lopen. Ik heb verder wel het idee dat ik inspraak heb. Wanneer ik ergens tegenaanloop, kan ik dit aangeven en het gesprek aangaan.

Interviewer: Ja, precies. Als je kijkt naar deze huidige interne middelen. Wat vind jij van deze middelen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maken? En welke gebruik je zelf?

Respondent: SharePoint (intranet) gebruik ik. Intranet is bruikbaar, alleen het punt is dat er zoveel informatie opstaat, die per afdeling op een andere manier is opgesteld, waardoor de logica niet duidelijk en consistent is. Dus dat kan allemaal wat beter. Ik merk dat de oudere collega's daar vooral ook wat meer moeite me hebben. Dus alles is er wel te vinden, maar ik vind het niet heel gebruiksvriendelijk. Maar ik vind de informatie die er staat dus wel relevant. Dus misschien ligt daar nog een uitdaging voor het management. Personeelsblad lees ik, vind ik ook leuk en interessant om te lezen. Ik heb het gevoel dat dat als leuk wordt ervaren en je leert ook nieuwe mensen kennen. Dat werkt wel positief. De HR Nieuwsbrief lees ik wel globaal, maar niet helemaal. Soms staat daar ook teveel informatie op, waardoor je alleen even vluchtig doorleest wat er staat. Dat zou korter en bondiger kunnen. Kerstborrel en personeelsfeest vind ik hele leuke initiatieven, daar ga ik ook altijd naartoe. Op die manier leer je mensen in een persoonlijke setting kennen.

Interviewer: Zou je zoiets vaker willen zien, om daarmee bijvoorbeeld ook meer betrokkenheid te creëren?

Respondent: Nou, binnenkort is er weer zo'n feest, dat is hartstikke leuk en dan zie je weer mensen van andere afdelingen. Dat vind ik heel leuk om naartoe te gaan. Je hebt altijd mensen die alleen komen om geld te verdienen. Maar ik denk dat er ook wel een groep mensen is die het juist leuk vindt om medewerkers van andere afdelingen op een andere manier te leren kennen. Dus dat dat wat vaker gebeurt, zou ik alleen maar toejuichen. Ik denk dat je daarmee wel een stukje betrokkenheid creëert.

Interviewer: En de rest van de middelen?

Respondent: Nou die informatieborden, als daar iets groot geprint opstaat, dan lees ik het wel, maar anders niet. Het ziet er ook een beetje rommelig uit. Het is wel een beetje ouderwets. Dat kan nog wel wat beter vormgegeven worden. Dat het er wat strakker en professioneler uitziet. Want de informatie die erop staat is vaak wel relevant.

Interviewer: Hoe zou interne communicatie ertoe bij kunnen dragen dat je meer betrokken raakt?

Respondent: Ik stem dan toch wel voor een wat informelere setting, zoals zo'n personeelsfeest, dat zo iets vaker komt en iets waardoor je wat meer van elkaar op de hoogte bent wat er speelt. En we hebben nu bijvoorbeeld de werken bij B&S Facebook, dat is erg leuk.

Interviewer: Maar dat is natuurlijk meer voor extern gebruik. Voor intern gebruik zou je bijvoorbeeld zo'n Facebookgroep kunnen aanmaken, dat kan wel?

Respondent: Oh ja dat is waar. Ja misschien is het wel een idee om een Facebookgroep intern aan te maken en daarop dingen te delen. Dat je leuke dingen aan elkaar deelt in een groep en laat zien waar je dan mee bezig bent.

Interviewer: En welke van deze middelen vind jij wel of niet goed en gebruik jij zelf om te communiceren met het management?

Respondent: E-mail gebruik ik dagelijks, dat is duidelijk en dan staat alles zwart op wit. Werktelefoon gebruik ik ook redelijk veel, vooral om iets nader uit te leggen en om in details te treden. Lync merk ik dat niet iedereen dat fijn vindt, want de informatie wordt niet opgeslagen die je elkaar daar toezegt. Dus daar moet je mee uitkijken. Dus voor belangrijke afspraken zou ik het niet gebruiken. Videochat gebruik ik nooit voor intern gebruik, dat vind ik overbodig.

Interviewer: En het werkoverleg dat plaatsvindt. Vind je dat voldoende?

Respondent: Nou, ik merk dat er vaak een managementoverleg is. En dat is wel handig, maar dat moeten zij die informatie daarna ook wel delen. Dat gebeurt nog niet echt voldoende naar mijn mening. En afdelingsoverleg mag misschien ook wel vaker plaatsvinden. Gewoon 2 keer in de maand, vast. De terugkoppeling vanuit het management is nog onvoldoende denk ik toch wel. Als de sfeer bijvoorbeeld wat minder is op de afdeling of als er vaak miscommunicaties zijn, zou er wel wat vaker een afdelingsoverleg mogen komen naar mijn mening.

Interviewer: En wat mis jij nog in de communicatie, waardoor je meer betrokken raakt?

Respondent: Ik vind dat wel een lastig onderwerp. Ik denk dat het misschien handig is, als er echt ingrijpende projecten zijn, zoals bijvoorbeeld zo'n nieuw informatiesysteem. Stuur dan een mail naar iedereen of een update op een andere manier, hoeft niet per se via de mail, waarmee je iedereen op de hoogte stelt. Ik weet nu bijvoorbeeld zeker dat de helft van de collega's nog helemaal niet weet wanneer dat systeem er komt en of we voor of achter lopen. Dat zijn allemaal details die beter kunnen. En of een werknemer dat dan leest, dat is zijn eigen keuze, maar dan geef je iedereen in ieder geval die

mogelijkheid om op die informatie te komen. Daardoor raak je dus meer betrokken bij wat er speelt.

Interviewer: En wat zijn jouw verwachtingen voor de komende tijd?

Respondent: Kijk, bijna alles wat iedereen doet, is heel erg gerelateerd aan de informatie die je krijgt. Het is allemaal gereageerd aan alle informatiestromen. En ik denk dat er meer kennisdeling moet komen over waar iedereen mee bezig is. Transparant zijn, vanaf het begin. Dat scheelt al heel erg.

Interviewer: Ja precies, ik snap het. En heb je nog vragen of toevoegingen verder aan dit gesprek?

Respondent: Nee hoor, het is me allemaal duidelijk.

Interviewer: Heel erg bedankt voor je medewerking.

Respondent 5 (Verbatim 8)

Functie: Medewerker Commercie, young professional

Sekse: Vrouw

Datum: 24-04-2017

Tijdsduur: 43 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de doelen en ontwikkelingen binnen de organisatie?

Respondent: Ja, dat is op zich wel redelijk duidelijk denk ik. Ze geven natuurlijk ook die PIM presentatie, met daarin de langetermijndoelen. Maar ik denk wel dat het beter is, als Business Manager, dat je meer inzicht geeft in wat er op de korte termijn moet gebeuren. Zodat ik weet van, oké wat moet ik daar dan nu aan doen en hoe kan ik daarbij helpen. Dat is niet echt duidelijk. Dus lange termijn is wel duidelijk vanuit helemaal de top. Maar dan een laag lager moet dit ook wel door gecommuniceerd worden en zeker wat er op de korte termijn gebeurt. De betrokkenheid bij ons op de afdeling is misschien daardoor ook wel lager, omdat wij soms geen idee hebben wat er speelt of wat de bedoeling is.

Interviewer: Zou je uiteindelijk meer inzet tonen wanneer je dus ook meer informatievoorziening krijgt?

Respondent: Ja, dat wel ja. En dat zijn ook geluiden die bij mij op de afdeling heel veel naar boven komen.

Interviewer: En als je kijkt naar de betrokkenheid. In hoeverre vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Oh, dat is echt wel een 8 of 9. Er is een leuke sfeer, leuke collega's en de werkzaamheden zijn best wel afwisselend. Ik heb ook al best veel verantwoordelijkheid, terwijl ik hier nog niet heel lang werk. Voor mij is het ideaal, ik ben net afgestudeerd en heb direct een eigen markt. Dus dat is wel fijn. Je

kan veel leren ook.

Interviewer: Wat vind jij van de werkomgeving?

Respondent: Ik vind de werkomgeving in principe goed en fijn om te werken, maar omdat er ook wat onrust op de afdeling heerst en sommige mensen niet gehoord worden, kan de sfeer soms nog wel wat beter. Ik denk dat dit opgelost kan worden door een werkoverleg in te lassen, waarbij belangrijke punten worden uitgesproken.

Interviewer: Vergeet je ook echt alles om je heen wanneer je aan het werk bent?

Respondent: Ja, ik ben niet snel afgeleid. Soms krijg ik een telefoontje of zoiets dergelijks, maar verder ben ik echt heel de dag bezig met werk.

Interviewer: Haal je ook genoeg uitdaging uit je werk?

Respondent: Ja, ik haal zeker nog genoeg uitdaging ook mijn werk, maar als ik kijk naar de lange termijn, weet ik het nog niet. Ik werd een aantal maanden ingewerkt, daarna kreeg ik al gelijk vijf landen, waar je zelf verantwoordelijk voor bent. Dus dat is heel veel verantwoordelijkheid. Daar kan je heel veel mee, je kan het zelf inrichten. Dus je bent nooit klaar op een dag. Maar als ik kijk naar later, blijf je bij salaris op zich wel groeien. Maar qua organisatie is het gewoon een hele platte hiërarchie. Dus ik zal nooit verder kunnen groeien dan dit. Als je hier dus uiteindelijk dus alles goed kan en je kan niet echt doorgroeien, dat is denk ik wel een probleem. B&S heeft natuurlijk de structuur dat ze jonge mensen willen binnenhalen, met nieuwe kennis. Maar op deze manier hou je de mensen en de kennis niet vast. Dat is voor mensen niet motiverend om dan verder te gaan.

Interviewer: Hoe denk je dat interne communicatie daaraan bij zou kunnen dragen, dat je mensen toch gemotiveerd houdt?

Respondent: Ja het is echt lastig. Ik merk dat mijn afdeling rondom dit onderwerp toch een negatieve sfeer creëert. Met de collega's is het verder super gezellig. Maar zodra het gaat over doorgroeien en over het bedrijf en hoe dat gaat. Dan merk ik dat daar een negatieve sfeer inzit. Wij hebben eerst sales support, dan sales junior, dan heb je allemaal junior salesmanagers, dan heb je gewoon sales managers, dan heb je een senior. Dan heb je de Business Unit manager en dan heb je al het de Manager Director uit het managementteam. Dus er moeten veel meer samenwerkingen komen tussen sales support en sales manager. Nu moeten de sales managers heel veel tijd besteden aan bonnen opzetten, terwijl dat de taak is van sales support. Hierdoor is er minder tijd voor acquisitie. Stel dat je daarin meer lagen creëert, dan denk ik dat je veel betere betrokkenheid creëert bij de werkzaamheden ook. Je zit hier toch snel aan je plafond, je krijgt al heel snel veel markten die je van iemand overneemt, dat krijg je wel uitgelegd. Maar qua commerciële activiteiten word je ook niet echt ingewerkt.

Interviewer: Ligt daar nog verbetering in?

Respondent: Ja, daar zou je wel nog iets in kunnen creëren, waardoor het leidinggeven en de begeleiding ook beter wordt. Ik snap wel dat het lastig om dit op een goede manier in te delen, maar ik denk dat wij daar wel naartoe moeten, meer lagen.

Interviewer: Heb je wel het idee dat de organisatie met je meekijkt naar andere opties, wanneer je dus tegen je plafond aanzit?

Respondent: Nou, ik heb wel het idee dat je bijvoorbeeld een master kan doen. Dat dat een optie is. En er zijn ook mensen die bijvoorbeeld een taal cursus hebben gedaan, dus daar steunen ze ook wel in. Maar ik heb niet echt het idee dat het gemotiveerd wordt dat ik bijvoorbeeld persoonlijke begeleiding krijg. Ik zou die motivatie wel echt hebben, als iemand aan mij zou vragen of ik naast het werk ook een master zou willen volgen. Maar ja daar zou ik dan wel over een half jaar aan toe zijn en zo snel bieden ze dat niet aan. Ik denk dat zij afwachten hoe lang je blijft en dat ze dan die master aanbieden, maar het werkt natuurlijk andersom. Want over vijf jaar ben je er misschien juist al klaar mee, als je niet verder kan groeien. Ik zou dan juist zo'n master vanaf het begin aanbieden, waardoor je ervoor zorgt dat iemand dan ook daadwerkelijk langer blijft. Want er wordt nu ook niet gevraagd vanuit het management over waar je moeite mee hebt of wat niet lekker loopt. Die begeleiding is er gewoon niet echt.

Interviewer: Dus dat kan wel vaker?

Respondent: Ja, want zo'n functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek vind ik heel anders. Dan krijgt het management ineens een hele zee over zich heen met van alles wat er mis is, omdat je tussendoor nooit de kans krijgt. In het begin hadden we nog wel een soort afdelingsoverleg, maar dat is ook niet echt meer. Dat was goed, maar dat is niet meer. Volgens mij werd dat eerst wel altijd gedaan, maar zeggen ze dat ze dat niet meer doen, omdat er niet genoeg mee gedaan werd daarna. Nou dat gaat er bij mij niet in, want je geeft gewoon leiding. Dus als je zo'n presentatie geeft en ze doen er vervolgens niks mee, dan heb jij de taak om daar achter aan te gaan. Ik snap wel dat ze het nu niet willen, want mensen hebben op dit moment best veel te klagen. Maar dat ze zoveel te klagen hebben, betekent juist dat je die gesprekken aan moet gaan en dat je moet verbeteren.

Interviewer: Ja, ik snap het. En als we dan weer terug gaan naar het stukje betrokkenheid. In hoeverre word jij blij van productief werken?

Respondent: Ik vind het prima zoals het nu gaat, daar ben ik wel tevreden over hoor. In het begin had ik het wel rustig, maar als je eenmaal je eigen markt kent hebt is het prima. Op dit moment is het niet dat ik overloop en het is ook niet dat ik te weinig informatie heb. Die situatie is voor mij perfect.

Interviewer: Maar op de lange termijn zouden ze daar dus wat meer op in kunnen spelen?

Respondent: Ja, dat wel.

Interviewer: Put jij wel nog genoeg voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, momenteel wel. Maar ik merk ook dat er veel onvrede heerst op de afdeling over bepaalde dingen die niet worden uitgesproken en ik zou wel meer voldoening halen uit het werk, wanneer hier ook naar gekeken wordt en wanneer mensen gehoord worden.

Interviewer: Oké, en vind je het daarnaast lastig om je werk los te laten?

Respondent: Nou nee, ik heb geen telefoon van werk en geen toegang tot mail ofzo. Dus daar heb ik geen last van. Voor mij is het ook prima, ik heb geen werktelefoon nodig, want ik heb klanten in West-Europa, dus ik heb te maken met hetzelfde tijdszone. Maar ik kan me best voorstellen van collega's van mij, die met een andere tijdszone te maken hebben, dat die dat wel zouden willen. Dat staat tegenover je klant natuurlijk ook veel netter.

Interviewer: En dat heeft verder niks te maken met jullie inzet?

Respondent: Nee, dat heeft verder niks te maken met onze inzet, maar wel met wat zij daaraan doen. Want als zij nu tegen mij zouden zeggen, je krijgt telefoon van de zaak en er staat iets tegenover, dan wil ik dat best doen.

Interviewer: Vind je dat je wel eens beloond wordt? Dat hoeft niet per se in de vorm van salaris te zijn, maar ook andere vormen van waardering?

Respondent: Dat kan nog wel beter. Ik was dan pas op zakenreis geweest. En dat was voor het eerst dat ik reactie kreeg vanuit de manager van dit heb je goed gedaan. Dus dat is dan wel leuk. Want het blijft een onzeker punt, of je dingen wel goed doet. Als iemand dat dan zegt, is dan wel echt juist motiverend. Maar ja, dat zou dus wel meer kunnen. Want soms heb ik niet eens het idee dat ze wel weten wat ik doe. Dus als je dan meer die persoonlijke begeleiding hebt, dan kan je ook zien of iemand iets goed of fout doet.

Interviewer: Een stukje meer persoonlijke communicatie?

Respondent: Ja, we hebben nu weer een nieuw meisje, en ze hebben echt geen idee wat zij überhaupt doet. Dus dat kan echt wel beter. Qua commerciële opleiding is er verder ook niks. Maar dan kan je haar dus ook niet goed later doorstromen, als ze geen kennis van zaken heeft. En wordt totaal geen aandacht aan besteed. Die overgang is er gewoon niet.

Interviewer: Hoe zou je dit dan meer terug willen zien?

Respondent: Een werkoverleg bijvoorbeeld, en dan zou het goed zijn dat ze daar ook wat kritischer zijn. Zodat je zelf ook meer inzicht krijg in hoe je dingen het best kunt oppakken.

Interviewer: Dus zowel wat meer complimenten, als ook wat meer opbouwende kritiek?

Respondent: Ja, gewoon echt begeleiding. En dan persoonlijk, face-to-face. Maar het zou bijvoorbeeld ook goed zijn om 1 keer in de drie maanden met het blok gaan zitten. En om met het blok te bespreken van dit vinden we dat goed gaat, dit kan nog beter. Zodat je ook van elkaar weet waar je mee bezig bent.

Interviewer: Dus je zou het wel fijn vinden als daar bijvoorbeeld een vast werkoverleg wordt ingepland?

Respondent: Ja zeker, dat je gewoon even met z'n allen gaat zitten. Voornamelijk ook dat je manager daarbij betrokken is. En vaak geven mensen ook aan dat ze iets willen, willen doorgroeien bijvoorbeeld, en dan wordt daar gewoon niks mee gedaan. Dan wordt er gewoon niet geluisterd.

Interviewer: Nee, dat is wel een goed punt. En in hoeverre voel jij je betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van B&S?

Respondent: Nee, niet.

Interviewer: Wat is de reden daarvoor?

Respondent: Nou je hebt toch een beetje afdelingen heb ik het idee. Ik heb op de afdeling wel het idee van shit we lopen achter, maar ik heb geen idee wat andere afdelingen doen. Ik weet dan wel dat B&S bezig is met PIM enzo. Maar hierdoor voel ik mij ook niet betrokken bij de missie en de visie en de kernwaarden en dergelijke. Ik heb gewoon te weinig kennis van alles.

Interviewer: Zou je daar meer informatie over willen hebben?

Respondent: Nee, ik denk niet dat die betrokkenheid er is. Maar dat is misschien als je samen inderdaad een B&S wil zijn, dan moet je dat wel meer hebben. Dat moet er wel komen. Dus meer samenwerkingen en meer op elkaar in spelen. Soms als je te weinig kennis hebt, kun je elkaar ook juist helpen. Dat moet veel meer gebeuren. Ook met VIS bijvoorbeeld, daar kan je dan echt met je vragen terecht. Dat is ook handig, want als een klant nu iets vraagt over VIS, weet ik ook wat ik als alternatief kan bieden.

Interviewer: En in welke mate voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, ik voel mij wel gewoon veilig. Ik heb wel het idee dat ik alles kan zeggen. Maar dat is bij mij heel makkelijk. Ik heb ook zoiets als ik nu iets zeg wat iemand niet bevalt, dan word ik ontslagen, dat is het ergste wat er kan gebeuren. Ja jammer dan, dan ga ik weer ergens anders heen.

Interviewer: In hoeverre is het werk belangrijk voor jou?

Respondent: Ja ik heb wel het idee dat ik echt iets bijdraag aan de organisatie en dat maakt het werk ook weer belangrijk voor mij. De blijk van waardering hiervoor kan misschien wel beter. Maar ik heb wel veel verantwoordelijkheid en ik denk dat ik wel belangrijk ben binnen de organisatie.

Interviewer: En ben je trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, we maken wel super veel winst, dus daar mag je wel echt trots op zijn. Het hele concept dat B&S biedt is gewoon heel gaaf. Alleen er is gewoon zoveel competitie tussen afdelingen, dat is jammer. Terwijl je juist moet samenwerken. Maar ik ben wel trots.

Interviewer: Word je ook enthousiast van het werk dat je doet?

Respondent: Ja, dat ook zeker hoor. Zoals ik al zei, je hebt je eigen markten en veel eigen verantwoordelijkheid. Je bent bijna eigen ondernemer, dus dat zit wel goed.

Interviewer: En in hoeverre ben jij beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik heb me nog nooit ziek gemeld en ik vind het ook nooit erg om over te werken of iets dergelijks. En ja qua inzet, het is niet dat ik overloop met werk, dus ik voel me wel betrokken op de afdeling met wat er gebeurt.

Interviewer: En heb je in de ochtend ook echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Ja hoor, daar heb ik geen moeite mee.

Interviewer: En zet je ook altijd door, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ligt eraan hoe belangrijk het is, als een klant wil dat ik iets doe wat heel belangrijk is, probeer ik dit meestal wel en ga ik wat later naar huis. Maar ja, als ik een prijslijst aan het maken ben, die ik veel later pas moet versturen. Ja dan niet natuurlijk.

Interviewer: Ja precies, ik snap het.

Respondent: En in hoeverre zet jij je in om de doelstellingen van de organisatie te behalen?

Interviewer: De hogere doelstellingen van zoveel miljard en zoveel groei, dat is voor mij te abstract. Ik zou liever concretere doelstellingen willen, per afdeling, of gewoon echt persoonlijk, zodat ik weet wat ik bijdraag. Mijn inzet is verder wel erg goed denk ik. Ik werk over wanneer dit nodig is en ik ben erg flexibel.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatie die er nu is. Hoe word jij benaderd door het management? En hoe communiceer jij zelf richting hen?

Respondent: SharePoint (intranet) is eigenlijk niet veel. Je hoort als er nieuwe mensen zijn aangenomen, maar dat is eigenlijk ook het enige. Ik lees wel wat er staat, je opent het ook iedere dag automatisch.

Interviewer: Zou je daar meer informatie op willen vinden, SharePoint?

Respondent: Ja, ze kunnen daar wel wat meer mee doen. Ook wat meer informatie over andere afdelingen bijvoorbeeld. Bijvoorbeeld, als iemand ergens een grote klant heeft binnengehaald is het leuk om dat er op te zetten. Dat is ook weer motiverend en dan weet je ook meer wat er op andere afdelingen gebeurt. Het personeelsblad lees ik niet helemaal, maar wel gedeeltelijk. Daar wordt wel meer over afdelingen verteld. De HR nieuwsbrief vind ik vaak een overload aan informatie, een beetje stoffig.

Interviewer: Heb je het idee dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is?

Respondent: Nee, dat niet echt. We mailen wel gewoon vaak naar de hele groep, dan is die invloed er dus wel. Maar ik weet ook niet of ik daar per se behoefte aan heb. Ik heb ook niet altijd iets te melden.

Interviewer: Hoe ervaar jij de communicatie tussen jou en het management?

Respondent: Ik zou denk ik toch meer informatie willen hebben over bepaalde projecten die spelen en overnames bijvoorbeeld. En ik zou wel willen dat, als je iets aangeeft, dat daar ook daadwerkelijk iets meegedaan wordt. Wat meer persoonlijke aandacht vanuit het management richting de medewerkers, ik denk dat dit beter kan.

Interviewer: Ja, ik snap het. Wat vind jij krachtige middelen die je kan gebruiken?

Respondent: E-mail gebruik ik intern nog het minst, telefoon gebruik ik vaak. Ik word het liefst via de telefoon benaderd, dat vind ik persoonlijker. Ik gebruik ook veel Lync. Soms merk ik wel dat ik misschien vaker mail moet gebruiken, omdat je dan ook dingen zwart op wit hebt staan en bij Lync niet, die informatie wordt niet opgeslagen. Ik vind dat er wel meer communicatie face-to-face moet komen, dat is veel persoonlijker en zo leer je elkaar ook juist kennen, dat werpt ook zijn vruchten af. Daardoor krijg je ook meer betrokkenheid. Informatieborden lees ik wel, maar vluchtig, omdat het er een beetje slordig uitziet. En het personeelsfeest vind ik wel leuk om betrokkenheid te creëren, ik weet alleen niet of iedereen

daar ook daadwerkelijk naartoe zou gaan, maar ik wel. Werkoverleg zou wat mij betreft vaker mogen, hierdoor ontstaan ook minder miscommunicaties denk ik, omdat je zaken kunt toelichten.

Interviewer: Heb je nog verbeterpunten waardoor je zelf meer betrokkenheid kan creëren bij het werk en bij de werkzaamheden?

Respondent: Qua hele organisatie, moet je veel meer pushen om het ook als hele organisatie te zien. Iedereen denkt best wel per afdeling, terwijl dat eigenlijk niet zo is natuurlijk. Ze moeten juist ook echt laten zien wat voor organisatie je achter je hebt staan en dat je daarvoor werkt en trots kan zijn en dat je dat ook weer gebruikt in je sales bijvoorbeeld. Dat is voor klanten natuurlijk ook indrukwekkend. Het is bijna alsof mensen zich hier niet realiseren wat allemaal wel niet bij B&S hoort. Dus echt dat bewustzijn. Dat is hét bedrijf waar je voor werkt. En daardoor kan je klanten bijvoorbeeld ook het gevoel geven dat ze blij mogen zien dat ze hier dingen kunnen kopen. En dat dus door de gehele communicatie heen. Dat zou wel moeten eigenlijk.

Interviewer: Zou jij daardoor ook meer betrokken zijn?

Respondent: Ja, dat wel ja. En dat is nu wel minder. Ik voel me nu meer betrokken bij de afdeling, maar verder niet.

Interviewer: En verbeterpunten in de communicatie zelf?

Respondent: Ja, dat ik gewoon veel vaker een werkoverleg wil zien georganiseerd van bovenaf, waarin je ook je vragen kan stellen bijvoorbeeld. Ik vind ook dat het management daar zich meer voor mag inzetten, daardoor creëer je ook meer betrokkenheid onder de medewerkers.

Interviewer: Heb je nog een bepaalde drempel die je ervaart of communicatiemiddelen wel of niet te gebruiken?

Respondent: Nou, ik vind intranet niet heel overzichtelijk, haha. Ik heb dan echt iemand nodig die zegt je klikt eerst daar op en dan daarop. Dat kan misschien wel overzichtelijker. Ik stel dat vaak ook uit als ik dat moet gebruiken. Dat kan misschien wel makkelijker en logischer gemaakt worden.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen?

Respondent: Dat ze iets veranderen aan de structuur en hiërarchie van de organisatie.

Interviewer: En als je kijkt naar de communicatie?

Respondent: Nauwere samenwerkingen tussen afdelingen, zodat je ook van elkaar weet wat er speelt. Daardoor kan je klant uiteindelijk ook het best bedienen en ontstaan er minder snel miscommunicaties. Ik

had pas bijvoorbeeld allerlei producten ingekocht en toen hoorde ik later van inkoop dat dat helemaal niet realiseerbaar was. Ja, weet dat maar eens naar je klant te communiceren vervolgens. Dat is super lullig. Dat kan gewoon eigenlijk niet. Dan heb je zo'n groot bedrijf en dan is dat gewoon niet op orde.

Interviewer: Hoe zou dit verbeterd kunnen worden?

Respondent: Echt veel kortere en snellere communicatie. Dat als er belangrijk nieuws is, moet dit direct gecommuniceerd worden. Even een belangrijke mail met belangrijke veranderingen en prijzen bijvoorbeeld. Je moet dan wel opletten dat je geen overkill krijgt aan mails ofzo. Je moet wel ergens een soort melding krijgen en dan hé let op dit en dit is er gaande. Misschien via een centraal punt en dat je er dan wel zelf voor kiest of je dit gaat lezen of niet zeg maar. Je kan misschien niet elke dag checken, maar dan is het je eigen keuze. En alles moet sneller en transparanter qua communicatie. Als inkoop bijvoorbeeld een bepaalde aanbieding voorbij ziet komen, kunnen zij dat weer doorgeven aan verkoop, op die manier help je elkaar en werk je samen. En ik zou ook wel veel meer kennis willen hebben die ik kan gebruiken voor mijn werkzaamheden en die ik kan doorvertalen naar de klant. Ik weet daar nu gewoon heel weinig van en dat is jammer. Het is wel echt belangrijk, want je komt van school en je kent die marktkennis niet meteen. Dus veel meer informatie en communicatie hierover ook, vanaf het begin. Uiteindelijk vertaalt zich dat weer naar de klant.

Interviewer: En heb je nog vragen of toevoegingen?

Respondent: Nee, denk het niet. Denk dat ik alles wel gezegd heb, haha!

Interviewer: Hartstikke bedankt voor de medewerking!

Respondent 6 (Verbatim 9)

Functie: Medewerker Commercie

Sekse: Man

Datum: 19-04-2017

Tijdsduur: 104 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In welke mate ben jij op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Ik ben zeker op de hoogte. Ik snap dat er op dit moment bepaalde dingen spelen en nog niet af zijn, waardoor nog niet alles gecommuniceerd kan worden. Bijvoorbeeld hiernaast, is natuurlijk nu gepresenteerd van oké, wat gaan uitbreiden, er komt een nieuw magazijn, dat gaat er ongeveer zo uitzien. En dan blijft het even stil. Dat is ook logisch, want je kan iets mededelen als het af is. Je wil ook geen halve beslissingen communiceren. Daarin denk ik dat we over de hele B&S groep, dat ik op zich wel goed geïnformeerd ben.

Interviewer: Oké, dankjewel. En vind je daarbij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ja, absoluut. Door de diversiteit voornamelijk. Dat heeft ook met mijn functie te maken natuurlijk, ik ben sales manager en het gezicht van B&S naar de klant toe. En ik moet het verhaal en de kracht en het concept van B&S communiceren. Dus je bent met iedereen bezig om te zorgen dat de klant de goederen krijgt.

Interviewer: vind je ook dat de communicatie goed gaat onderling?

Respondent: Nou, het kan wel echt beter. Je ziet dat we als organisatie heel erg zijn gaan groeien en veel meer activiteiten er bij zijn gaan doen. En ik denk B&S een beetje uit zijn jasje begint te groeien. Kijk we zijn een vlakke organisatie. We hebben natuurlijk de CEO, de manager director en dan de sales manager. Je hebt vrij korte lijnen. Maar er komen steeds meer mensen op die afdeling, en zo'n Business Unit manager heeft dan op een gegeven moment niet meer de tijd om te communiceren naar alle medewerker en een Business Unit runnende te houden. Dus de organisatie moet misschien qua structuur aan te passen. Om de communicatie uiteindelijk beter te laten gaan.

Interviewer: Wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Ja, leuke en leerzame werkomgeving met fijne en jonge collega's.

Interviewer: Oké dankjewel. Goed punt. En in welke mate vergeet je dan ook al het werk om je heen als je bezig bent?

Respondent: Als ik hier ben, ben ik echt gefocust op mijn werk. Er wordt continu wat van je gevraagd. Mensen willen iets van je hebben. Constant gebeuren er dingen. Je bent continu bezig om je lijstje aan wensen die je krijgt af te lopen en weg te werken. Zo let je echt niet wat er om je heen gebeurt. Soms moet je uiteraard wel even ertussen uit. Wij hebben een vrij grote afdeling, heel ruim. Bij inkoop zitten mensen bijvoorbeeld heel dicht op elkaar, dat is ook wel het verschil. Ik kan me hier beter concentreren.

Interviewer: Oké, bedankt. En in hoeverre word je er blij van dat je de werkzaamheden productief uitvoert en de werkzaamheden goed uitvoert?

Respondent: Ja daar word ik wel blij van. Ik hou er wel echt van om productief aan het werk te zijn. Kijk, dat is het ding van sales. Je wordt beoordeeld op je resultaten. Ik vind het heel bevredigend als ik iets score en dat voelt heel fijn. Dus ik heb het liefst dat ik een dag heb die compleet chaos is en dat je echt met de beuk erin moet om hem te halen, dat geeft mij wel voldoening. Dan gaat de tijd ook sneller en ben je minder afgeleid.

Interviewer: Laat je je ook volledig meeslepen in het werk dat je doet?

Respondent: Ik probeer het wel. Maar ik volg ook een steeds naast mijn werk. Dat is wel haalbaar, maar wel zwaar. Bijvoorbeeld vanavond ook, ik ben nu bezig met mijn laatste fase zeg maar. En dan moet ik in de avonduren nog keihard werken om dat te halen en in de weekenden. Dus het is wel passen en meten. Die opleiding doe ik wel voor mijn werk hier. Dus het draagt wel bij aan mijn werkzaamheden hierzo. Ik vind het ook niet erg om over te werken. Dus ik denk voldoende dat ik me laat meeslepen, haha. Ik zou alleen wel graag wat flexibelere werktijden vanuit B&S willen zien. Bijvoorbeeld uurtje later beginnen en een uurtje eerder naar huis. Daarnaast een werktelefoon krijgen. Kijk, ik vind het niet erg om het in het

weekend over te werken, maar als ik dan geen werktelefoon krijg, ga ik dit niet doen. Vind ik persoonlijk jammer en heb ik ook meerdere keren aangegeven. Maarja als dit het idee is van B&S van zo gaan we het doen, leg ik mijzelf daar ook bij neer. Ik denk dat daar wel verbeterpunten in vallen te halen.

Interviewer: Oké, goed punt om aan te halen. Vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Nou, als ik de deur dicht doe van kantoor, dan is de deur ook wel echt dicht. Dan ga ik lekker naar huis en koken enzo. Dus nee, dat niet per se. Ik ben wel bereid om over te werken. Maar als ik hier van het terrein wegrij, is mijn mind set wel weer weg van het werk. Dat lukt wel goed.

Interviewer: In hoeverre voel jij je betrokken bij de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Nou, best wel moet ik eerlijk zeggen, ik merk aan mijzelf dat ik, naast mijn huidige werkzaamheden er ook over nadenk van hoe gaan wij ervoor zorgen dat wij over 10 jaar nog bestaan? Dus ik ben op een gegeven moment niet alleen meer bezig met mijn sales vak en de taken die ik daar moet doen. Je kijkt ook verder. Dan ben je dus strategische bezig om dingen te verbeteren voor de gehele business unit. Dus ik ben daar zeker verbonden mee.

Interviewer: Voel je je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Kijk, ik zou wel dingen willen veranderen hier, het is hier heel conservatief. Dat kan hier niet. Maar ik voel me hier wel veilig. Ik werk hier nu 5 jaar en ik kan hier gewoon mijn ding doen. Ik zou het alleen wel fijn vinden dat het management wat meer zou luisteren naar innovatieve ideeën die ik heb en aangeef.

Interviewer: Zou dat ook een reden kunnen zijn waarom je op de lange termijn de organisatie zou kunnen verlaten?

Respondent: Ja, zeker wel op de lange termijn ja. Als jij het blijkbaar toch anders voor je ziet dan de organisatie, dan vraag ik me af of hier een toekomst voor mij is. Anderzijds wordt het wel gewaardeerd dat je kritisch bent. Je moet altijd blijven evalueren en sparren. Maar het zou wel zijn als wij toch iets meer inspraak zouden kunnen hebben en de dialoog kunnen aangaan. Het gaat hier toch wel teveel top-down.

Interviewer: Heb je ook het idee dat jouw verwachtingen van B&S anders waren dan hoe je nu tegen de organisatie aankijkt?

Respondent: Nee, dat komt wel redelijk overeen. Ik heb alleen geen vergelijkingsmateriaal met andere bedrijven. Maar ik denk dat dat wel goed zit.

Interviewer: En in hoeverre voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ik denk dat B&S best wel een organisatie is dat als jij je best doet, dat je daarvoor beloond wordt. Dus ik voel mij dan ook wel belangrijk. Kijk ik weet wel, met de omzet die ik ieder jaar haal, dat ik daarmee echt bijdraag aan de organisatie en dat vind ik ook belangrijk. Daarmee voel ik mij ook van toegevoegde waarde. Het is voor mij was tastbaarder.

Interviewer: En in welke mate vind je de werkzaamheden die je doet uitdagend?

Respondent: Nou ik merk wel dat sommige dingen wat meer routinewerk worden als je er al langere tijd werkt. Dus je komt misschien een beetje in die automatische piloot. Maar toch gebeuren en continu dingen in die markt: nieuwe prijzen, nieuwe klanten etc. Dus dat is wel een blijvende uitdaging.

Interviewer: Zou het management hier nog meer op in kunnen spelen?

Respondent: Nou, ik denk dat de doorgroeimogelijkheden gewoon niet groot genoeg zijn. Want je zit met een grote organisatie, met 10 sales managers. Daarboven zit 1 BU manager, 1 manager director en daarboven heb je al de CEO. Dus de kans is vrij klein dat je door kan groeien. En daar komen heel veel mensen ook achter en dan zie je dus veel mensen na een aantal jaar vertrekken hier. B&S is heel erg gefocust op starters, maar je moet wel opletten, als organisatie zijnde, dat je dus wel die expertise vasthoudt. Je investeert vijf jaar lang in iemand en als diegene dan weggaat. Kan je wel iemand anders neerzetten, maar dan moet je daar wel weer tijd in investeren. Dus dat is wel lastig. Ik denk dat er wat dat betreft meer gefocust moet worden op de medewerker.

Interviewer: Oké, nee ik snap het inderdaad. En in welke mate ben je nou ook trots op B&S al werkgever en op het werk wat je doet?

Respondent: Ik ben wel heel trots. Als ik op een verjaardag ben, dan vertel ik het hele concept. Dat wij één van de grootste groothandels zijn op basis van duty-free middelen. En dan gaat het bij mensen dagen. En dan vertel je dat je 1,3 miljard omzet maakt per maand. Je zit natuurlijk echt in een nichemarket en dan denken mensen wel, zo wat vet. Kijk bijvoorbeeld een Albert Heijn en een Unilever, dat kennen mensen wel. Maar een B&S, internationaal kennen mensen dat helemaal niet. Maar het maakt me zeker wel trots als ik over ons concept vertel en vertel wat ik doe.

Interviewer: Oké, super. In welke mate ben je dan ook enthousiast over het werk dat je doet?

Respondent: Nou, ik ben zeker positief. Naast mijn huidige werkzaamheden doe ik ook andere dingen erbij en dat vind ik gewoon heel leuk. Na vijf jaar heb je al enige werkervaring en heb je gewoon leuke verhalen te vertellen. Ik ga elke dag met plezier naar mijn werk, zeker. Ik vind persoonlijk dat ik het leukste vak heb van de hele wereld.

Interviewer: Heb je ook het idee dat het werk je inspireert?

Respondent: Iedereen die hier start, leert hier sowieso het bedrijfsleven kennen. Je zegt goedemorgen, gaat een kopje koffie halen, gaat vergaderen, functioneringsgesprekken met je baas. Dat leer je allemaal hier en ik leer nog steeds. Ik denk dat ik mijzelf daarmee als persoon ook echt verrijk. Naast dat je al je competenties ontwikkelt hier, heb je ook echt dat sociale aspect.

Interviewer: Heb je ook het idee dat je beloond wordt voor alle inzet die je toont?

Respondent: Kijk, beloning kan altijd beter zijn. Ik verdien meer dan dat ik krijg. Je kan altijd meer willen, maar op een gegeven moment moet je ook gewoon tevreden zijn met wat je hebt. Ik denk dat het hier bij B&S wel gewaardeerd. Maar het wordt niet altijd laten zien. Je krijgt niet vaak te horen van oh lekker gedaan joh, we gaan er weer voor. Dat zou in de communicatie nog wel meer naar voren kunnen komen. Je kan natuurlijk niet continu schouderklopjes geven, maar misschien een juiste balans.

Interviewer: Hoe zou je toch meer blijf van waardering willen vinden in die communicatie voor wat je doet?

Respondent: Kijk, nu heb je vaak toch twee gesprekken. Het functioneringsgesprek eens per jaar en je beoordelingsgesprek. En daar worden zaken besproken en nemen ze de tijd voor je. Zo'n gesprek zou misschien wel vaker moeten plaatsvinden. En dan ook in die zin dat je ook wat meer opbouwende feedback krijgt. Je hoeft niet alleen complimenten te krijgen. Maar je kan ook kritiek geven en dat wordt ook te weinig gedaan hier. Maar je moet wel oppassen. Mensen kunnen heel slecht tegen kritiek tegenwoordig, die staan er niet voor open. Terwijl de intentie goed is. Ik zou daar wel heel erg voor open staan, om feedback te krijgen. Ik denk dat dat wel veel meer gedaan moet worden. Daarmee ontwikkel je jezelf ook als persoon binnen de organisatie. En meer focus leggen op het team ,dat we samen dingen doen, dan mensen individueel.

Interviewer: Dus als je meer betrokkenheid wil creëren onder de organisatie, dan zou er meer overleggen moeten plaatsvinden?

Respondent: Ja zeker, ik denk zelf dat dat veel effectiever is dan al die telefoontjes en mailtjes. Dat maakt het zo onpersoonlijk allemaal. Als je een mailtje stuurt, kan dat zo anders overkomen dan je bedoelde. Van de week ook, had ik een aanvraag voor acht ton, dat is een omzet van honderd duizend euro, ik heb tijd te weinig en pak de telefoon, dat is eigenlijk zo slecht. Ik kan ook even naar hem toelopen. Daarmee voorkom je ook miscommunicaties. Ik denk dat elke organisatie daar last van heeft hoor. Maar soms denk ik dat social media enz., dat is denk ik echt niet beter.

Interviewer: Nee, daar heb je inderdaad ook wel gelijk in. En als je kijkt naar de actieve houding en het gedrag. In hoeverre zet jij je dan in voor de doelen van de organisatie? (Meer omzet en meer winst)?

Respondent: Ik denk dat mijn inzet zeker goed is. Zeker wel een 9.

Interviewer: Waarom?

Respondent: Omdat ik ook bereid ben om over te werken, ook naast mijn studie nog. Ik probeer altijd zo veel mogelijk eruit te halen. Ik ben ook bereid om over te werken, maar dan moet ik daar ook wel wat voor terugkrijgen. Bijvoorbeeld een laptop en een werktelefoon.

Interviewer: En in welke mate stel je jezelf beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik ben flexibel. Als er bijvoorbeeld een beurs is, maakt niet uit of dat zondag is of zaterdag. Ik ben er gewoon. Het is je werk. Dit is de leidraad in je leven en ik sta er ook gewoon voor open. Als het moet, moet het. We zitten hier met z'n allen om geld te verdienen dus ja.

Interviewer: In welke mate bruis je van de energie tijdens werk?

Respondent: Nou, dat zit ook wel goed bij mij, zoals je ziet haha.

Interviewer: Ja, dat merk ik zeker ja haha. Put je ook nog steeds voldoening uit je werk?

Respondent: Ja, maar ik merk wel dat ik een beetje op de automatische piloot kom. Ik ga ook wel wat strategischer nakijken. Wat de toekomst zou kunnen zijn. Daar haal ik wel energie uit, maar dat is doe ik dus ook wel zelf. Ik ben nu 27, ik heb nog even te gaan. Ik ben best wel ambitieus. Ik put nog wel voldoening uit de werkzaamheden, maar ik denk dat er op de lange termijn wel dingen moeten veranderen, anders zou het niet voldoende zijn.

Interviewer: Voel je je sterk en levendig tijdens werk?

Respondent: Ja, dat ook zeker wel ja. Ik doe in ieder geval altijd moeite om zo over te komen.

Interviewer: En, je zei het net al even, maar heb je in de ochtend ook echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Ja, ook dat zeker wel ja. Dat is voor mij geen probleem.

Interviewer: Kan je daarnaast ook langere tijdperiodes achter elkaar werken op een dag?

Respondent: Als het moet, moet het. Ik merk wel dat als ik geen pauze hou en ik ga doorwerken, dan ben ik gewoon minder scherp en sneller afgeleid. Ik probeer in de ochtend ook altijd te sporten voor mijn werk, dan kom je ook gewoon scherp op je werk aan en kan je langer door. Maar op zich lukt dat wel hoor, bij

mij.

Interviewer: Ben je daarnaast ook mentaal flexibel ingesteld?

Respondent: Ja, dat denk ik ook wel ja. Ik probeer altijd mee te denken en te zoeken naar oplossingen.

Interviewer: Zet je altijd door? Ook wanneer dingen niet lukken?

Respondent: Ik probeer altijd door te zetten, maar op een gegeven moment heb ik ook zoiets van werk is werk en je hebt ook nog wel een leven. Op een gegeven moment wil je ook gewoon een keer naar huis. Je hebt ook gewoon een leven.

Interviewer: Ja, begrijpelijk. En als het gaat om de communicatie. (interviewer legt interne communicatie voor). Als je kijkt naar deze middelen. Wat vind je van de interne communicatie middelen die communicatie tussen jou en het management mogelijk maken?

Respondent: Op de mail kan je uiteraard meerdere personen bereiken. Dus voor groot bereik ben ik voor mail. Voor minder aantal personen ben ik echt voor de werktelefoon en de face-to-face gesprekken. Ik zou ook willen dat managers mij meer via deze middelen benaderen. Wat ik al zei, dat is veel persoonlijker en daarmee voorkom je miscommunicaties. Lync gebruik ik heel soms, ik vind dat dat wat informeler oogt. Videochat, gebruik ik eigenlijk niet voor intern gebruik, dat is ook een beetje onnodig. Werkoverleg gebeurt echt niet genoeg, dat moet echt vaker naar mijn mening. Punten en zaken blijven vaak liggen, die al veel eerder besproken moeten worden. Het management kan dit wel eerder oppakken. Op die manier leren we ook van elkaar. Plus, ik denk dat een overleg ook goed is om elkaar te triggeren en te sparren. Iedereen is nu alleen maar gefocust op zijn eigen dingetje, en misschien creëer je hierdoor ook wat meer teamverband.

Interviewer: Hoe vaak gebeurt zo'n werkoverleg dan nu bijvoorbeeld?

Respondent: Alleen incidenteel, als er genoeg punten zijn. Maar dat is naar mijn mening dus al te laat eigenlijk. Als je met elkaar gaat zitten van tevoren, kun je samen creatieve oplossingen bedenken. Ik zou bijvoorbeeld echt pleiten voor een weekoverleg. Dat je tot elkaar komt, dit hebben we vorige keer besproken, wat staat er nu op de agenda. Bepaalde belangrijke zaken moet je gewoon niet over de mail communiceren. Ga dan even een kwartier met elkaar zitten daarvoor, in plaats van een mail over de schutting heen te gooien.

Interviewer: En beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken?

Respondent: Die feedbacksessies moeten vaker. Dit niet per se. Als je het idee hebt vanuit iemand van het managementteam van hé dit gaat niet goed op mijn afdeling. Plan dan een sessie in en ga met elkaar

zitten. Dat moet wel echt vaker. Tuurlijk ben ik ondergeschikt aan de manager Director uit het managementteam. Als zij iets tegen mij zeggen, neem ik dat gewoon aan. Dus ja, daar wil ik naar luisteren. Maar ik zou die feedback dus juist ook graag willen ontvangen.

Interviewer: En als je deze middelen een cijfer zou geven?

Respondent: Ik denk dat deze middelen wel bijdragen aan de betrokkenheid. Uiteindelijk zijn ze allemaal nodig. Elk middel heeft zijn eigen kracht en insteek en doel. Werkoverleggen en feedbacksessies moeten meer. En de fysieke posities op een afdeling moet je ook juist neerzetten. Zodat iedereen meer face-to-face kan communiceren. Goed bepalen waar je zit en communicatielijnen fysiek houden op de afdeling.

Interviewer: als je kijkt naar de communicatie tussen jou en het management?

Respondent: Nou bijvoorbeeld zo'n personeelsblad vind ik goed. Intranet ook, maar wel om dingen te zoeken, daarvoor gebruik ik dat. Niet per se om mededelingen vanuit het management te lezen. Intranet zou bijvoorbeeld wel een goed middel zijn voor een stukje kennisdeling, om hiermee meer van elkaar op de hoogte te zijn van deze verschillende afdelingen en divisies. Dus daar kan meer op gedeeld worden tussen de medewerkers en ook wel door het management. Ik lees SharePoint (Intranet) namelijk wel, dus ik heb ook wel behoeften om meer van anderen te lezen. Ik denk zeker dat het belangrijk is om van andere afdelingen te weten wat er speelt. Daar vind ik het personeelsblad ook een krachtig middel in. Ik denk dat je daar echt verbondenheid mee creëert. Daar zie je wel heel veel dingen van. Ik neem daar altijd de tijd voor. En ik denk dat het vooral belangrijk is dat door 'goed nieuws' instaat, dus echt de succesverhalen, waardoor je ook trots kan zijn op de organisatie. Dus Intranet is voor kennisdeling heel belangrijk vind ik, het informatieve deel. En het personeelsblad echt meer voor de succesverhalen. Zo zou het management dit kunnen invullen. Dat je wel denkt, wow ik werk bij B&S. Zo creëer je betrokkenheid. De HR Nieuwsbrief vind ik qua toon misschien te zakelijk.

Interviewer: als je kijkt naar de betrokkenheid, hoe zou interne communicatie hieraan kunnen bijdragen?

Respondent: Nou, ik vind zo'n personeelsbijeenkomst of zo'n kerstborrel heel goed. De organisatie is wel gegroeid, dus je moet dan oppassen dat mensen wel echt gaat mengen. Ik denk wel dat het belangrijk is dat medewerkers wat bewuster worden van hun functie en wie daar mee te maken hebben. Ik stuur bijvoorbeeld elke dag mails naar Mehmet, maar ik heb geen idee wie Mehmet is. Dat vind ik een kwalijke zaak. Ik denk dat het ook zo belangrijk is dat we een keer een dagje met elkaar meelopen. Dat doen we te weinig. Ik zou daar wel meer informatie over willen over wat er speelt binnen de gehele organisatie en wat alle werkzaamheden zijn van iedereen. Hierdoor besef je je ook dat je niet altijd maar alles kunt blijven doen. Want wij moesten op een gegeven moment bepaalde regels invoeren, omdat dingen gewoon uit de hand liepen. Dan gooiden wij bijvoorbeeld nog heel laat een order erop, en dan zag je logistiek kijken van dit gaat ons nooit meer lukken om te verwerken. Ik denk dat die awareness, dat bewustzijn, dat dat dus meer gecreëerd moet worden. Daardoor krijgen mensen ook wat minder schijt aan de regels. Dus meer

informatie over wat er nu eigenlijk allemaal gebeurt. Zo'n personeelsfeest kan daar denk ik wel aan bijdragen. Dan ga je met elkaar mengen. En desnoods gaat er dan een B&S band optreden, met mensen uit allemaal verschillende afdelingen. Zo creëer je ook verbondenheid en betrokkenheid. Kijk je moet er wel vrijwillig voor openstaan, maar dat is wel een leuk idee. Dan creëer je saamhorigheid. Maar dat wordt steeds lastiger door de groei van de organisatie. En je hebt natuurlijk ook altijd medewerkers die niet mee gaan, maar misschien dat je het dan een keer moet omdraaien. Dat je als manager dan niet denkt, oh die mensen gaan niet mee. Maar dat je je afvraagt, waarom gaan die medewerkers eigenlijk niet mee en wat kunnen we hieraan doen? Wat meer persoonlijke aandacht vanuit het management. Dat zou daar zeker aan bijdragen.

Interviewer: Vind je dat er genoeg communicatie komt vanuit het management?

Respondent: Ik vind dat er niet voldoende communicatie komt vanuit het management. Ik denk dat het management problemen ziet op de afdelingen, die zij niet bespreken. En dat is misschien een beetje het probleem. Ze zijn misschien soms een beetje angstig voor een probleem, waarvan iedereen weet wat er speelt, en daar wordt dan niks meegedaan. Dat maakt het frustrerend denk ik. Communicatie vanuit het management zou hier dus beter op in moeten spelen. Als je een hart voor de zaak draagt, mag je best kritisch zijn. Maar als er bepaalde problemen spelen, vind ik dat dat wel aangekaart moet worden. Maar communicatie daarin kan dus wel beter. Er moet veel meer gepraat worden, overlegd worden en gespard worden totdat problemen zijn opgelost. Van beide kanten hoor, maar ook vanuit het management. Vaak wordt er vanuit het management best algemeen gecommuniceerd. Zo van ja we vinden dat de afdeling dit of dat, en dan gaat het eigenlijk om drie personen. Spreek die drie personen dan aan. Maak het persoonlijker. Er wordt te weinig op de man gecommuniceerd.

Interviewer: Vind je dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is?

Respondent: Ja en nee. Ik denk dat je wel het gesprek kunt aangaan, maar of daar ook daadwerkelijk altijd iets meegedaan wordt, dat weet ik niet. Wat dat betreft gaat het hier soms ook nog best ouderwets, top-down.

Interviewer: Hoe zou communicatie eraan kunnen bijdragen dat je meer betrokken raakt bij de organisatie?

Respondent: Ik denk dat het heel belangrijk is dat je weet in welk schuitje iemand vaart. Ik heb bijvoorbeeld geen idee wat iemand op Finance doet. Ik heb te weinig een kijkje in de keuken gehad bij andere mensen. En daardoor weet je soms ook niet waar een fout is gemaakt en hoe je dit kunt oplossen voor een volgende keer. Heel vaak heb je al een oordeel over iemand, terwijl je geen idee hebt wat iemand eigenlijk doet. Het management zou hier toch iets voor kunnen creëren waardoor er meer contact en meer communicatie met elkaar is, waardoor fouten kunnen worden voorkomen. Door een beetje interesse te tonen in elkaar werk enz. ook. Daardoor kan je juist vooruit. Gewoon praten, veel kritiek en

feedback geven.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen voor de komende tijd?

Respondent: Openstaan voor kritiek, feedbacksessies en meer afdeling overleggen ook moeten georganiseerd worden. En ik denk dat het ook voor het management belangrijk is om juist tijdens het proces te communiceren en niet pas achteraf, als iets fout is gegaan. Maakt niet uit met wat voor middelen. Maar dat is ook iets wat ik vaak zie, dat ik denk, dit kan anders. Dat je met elkaar spart en kritiek krijgt en dat je daardoor leert om jezelf te ontwikkelen. Dat kan nog wel beter in de communicatie. Het is nu allemaal heel individueel. Er moet meer gefocust worden op dat we dingen samen halen. En meer persoonlijke aandacht vanuit het management. Juist door open te zijn naar elkaar en dingen durven te zeggen, kunnen we beter samenwerken. Ook voor het management. Maar ook wat meer inzet vanuit het management. Ik ben bijvoorbeeld best bereikt om over te werken in het weekend, maar als ik dan geen werktelefoon krijg, houdt het ook een keer op. Dat is wel gratis omzet wat zij missen. Ik denk dat B&S nog vrij conservatief is daarin. Is op zich ook niet erg. Maar stukje bij beetje kan dat misschien wel wat meer. En niet te wantrouwend zijn. Vertrouwen moet je opbouwen. Vanuit het management naar de medewerkers en andersom. Wij zijn natuurlijk een vrij jonge organisatie, dus dat vertrouwen moet zich opbouwen. Maar het management moet daar ook een stap in de goede richting doen. Dat zou een waardering kunnen zijn vanuit het management, dat je bijvoorbeeld een dag thuis mag werken of flexibele werktijden krijgt.

Interviewer: Super, hartstikke bedankt voor je input. Heb je nog toevoegingen?

Respondent: Ja graag gedaan, ik vond het een interessant gesprek. Ja ik denk dat het ook belangrijk is voor het management om nieuwe medewerkers geen verwachtingen te doen die zij niet kunnen waarmaken. Dus niet mooier maken dan het is. Want uiteindelijk is het de kunst om alle mensen die je werft ook daadwerkelijk te behouden. Dat is belangrijk. B&S is heel erg zo van never change a winning team, de afgelopen jaren is altijd alles goed gegaan. Maar misschien dat je soms wel dingen moet veranderen en innoveren. Misschien is B&S vaak nog te conservatief. En nieuwe medewerkers zijn juist bereid om nieuwe dingen te doen. Dus misschien kan daarop ingespeeld worden.

Interviewer: Ja, ik snap het helemaal. Dank voor je medewerking!

Respondent 7 (Verbatim 10)

Functie: Medewerker Commercie, young professional

Sekse: Man

Datum: 19-04-2017

Tijdsduur: 38 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: Om maar even te beginnen. In welke mate ben jij op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Ik denk dat ik wel aardig op de hoogte ben. Wat ik niet weet, weet ik ook niet wat ik mis. Maar meestal via intranet en de mail heb ik het idee dat ik wel op de hoogte bent.

Interviewer: En in hoeverre vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ik denk wel een 8. De tijd vliegt wel ja. Ik vind de werkzaamheden en collega's erg leuk en er is gewoon heel veel te doen hier. Vaak denk ik oh, het is alweer 3 uur. Ik ben ook wel net nieuw, dus alles is nieuw, dat speelt ook mee. Maar ik denk ook wel dat dit blijft.

Interviewer: In welke mate vergeet je dan ook al het werk om je heen wanneer je aan het werk bent?

Respondent: Ja, ik ben altijd wel heel geconcentreerd met mijn werk bezig en dan vergeet ik wel echt de dingen die om mij heen gebeuren kan ik zeggen.

Interviewer: Word je dan ook echt blij van het feit dat je productief werkt en de werkzaamheden goed uitvoert?

Respondent: Ik doe liever meer werk, dan minder. En dat geeft ook wel voldoening. Zeker nu collega's op vakantie zijn krijg ik wat meer op mijn bordje. Maar dat vind ik ook wel prima. Ik ben net nieuw, maar dat gaat allemaal wel geleidelijk. Dat doen ze wel goed hier.

Interviewer: Wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Ik werk hier nog niet heel lang, maar ik vind de werkomgeving rustig en prettig om in te werken. Leuke en jonge collega's, uitzicht kan misschien iets mooier haha. Over het algemeen een rustige omgeving om in te werken.

Interviewer: Ja, ik snap het. Laat je jezelf ook meeslepen in het werk dat je doet?

Respondent: Wel voldoende, ik kan wel heel geconcentreerd blijven werken en helemaal in mijn werk zitten. Maar soms heb ik ook gewoon pauze nodig natuurlijk. Dus een beetje een balans.

Interviewer: In welke mate vind je het dan ook lastig om jezelf los te maken van het werk?

Respondent: Ik ben daar wel goed in. Thuis ben ik echt thuis en laat ik werk los. Als ik de deur uitga dan is werk gewoon klaar. Dat gaat wel lekker bij mij.

Interviewer: En in hoeverre voel jij je echt betrokken met de missie en de visie en de kernwaarden?

Respondent: Ik ken de missie en de visie wel ongeveer en de kernwaarden. Maar ik denk dat ik er nog niet lang genoeg werk om mijzelf er ook echt mee verbonden te voelen. Ik vind een visie en een missie ook een beetje van, we gaan heel lang zitten om een mooie zin voor een missie en visie te bedenken. Dus in die zin voel ik mij daar sowieso nooit zo heel erg betrokken mee. Ligt niet zozeer aan dit bedrijf. Ik snap wel waar B&S naartoe wil en in grote lijnen snap ik het wel. Maar de missie en visie hangen niet boven mijn bed.

Interviewer: Haha oké. En in welke mate voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: volledig eigenlijk. De sfeer is goed en ik voel me hier goed. Ik word goed begeleid. Fouten maken kan. Ik voel me hier prettig. Dus ik ben zeker niet angstig hier als er bijvoorbeeld een fout wordt gemaakt.

Interviewer: In hoeverre is het werk belangrijk voor jou?

Respondent: Ik kan daar niet heel veel over zeggen, omdat ik ook nieuw ben. Dus nu ben ik misschien nog niet echt van toegevoegde waarde, maar je merkt wel dat het belangrijk is, vooral als iets niet goed

gaat, heeft dat gelijk consequenties. Dus je doet er wel toe. En het werk is wel belangrijk voor mij. Ik ben nog jong, maar wil wel graag ontwikkelingen maken.

Interviewer: In hoeverre ervaar je de werkzaamheden die je nu doet als uitdagend?

Respondent: Ja, zeker wel uitdagend. Ik ben nu natuurlijk nieuw, dus alles is nog een uitdaging voor mij. Maar ook op de lange termijn denk ik dat ik dat ook blijft. Het hangt denk ik ook een beetje van je afdeling af. Maar bij mij zit dit wel goed.

Interviewer: En in welke mate ben je ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ik ben er wel redelijk trots op. Ik vind het concept erg mooi. De dingen die ze doen, dat vertel ik ook wel aan mijn vrienden. Dus ik ben wel trots.

Interviewer: In welke mate ben je ook enthousiast over het werk dat je doet en over B&S?

Respondent: Ja, ik ben wel echt enthousiast. Ik kom elke dag met plezier naar werk. Dus dat is wel een goed. Ik vind het ook niet erg om te werken.

Interviewer: Word je ook geïnspireerd door het werk?

Respondent: Ik leer wel veel, maar vooral op praktijkgebied. Ik heb ook aan mijn blok heel veel ervaring zitten en daar leer ik heel veel van. Zo kan ik veel stappen maken. Qua Academy heb ik nu een module gehad. Ik heb het bedrijf wel wat beter leren kennen daardoor, maar ik heb niet echt het idee dat ik daar veel heb geleerd of geïnspireerd door ben. Mijn kennis is echt in de praktijk verbreed. Ook collega's om mij heen zijn niet erg trots over de B&S Academy. Ik had vanaf het begin wel andere verwachtingen ook van die Academy. Ik had verwacht dat heel intensiever zou zijn en niet één uurtje in de twee weken. Ze beloofden ook dat 20% van je tijd in die Academy zou zitten, maar dat klopt echt niet. Dus dat vind ik wel jammer.

Interviewer: En de verwachtingen die had bij het werk, kloppen deze wel met hoe je het nu ervaart?

Respondent: Ja, dat is op zich wel redelijk hetzelfde, heb ik het idee. Daar zijn ze wel gewoon eerlijk over geweest. Want de mensen die ik sprak over dit werk, gaven al aan vana joh, het is ook gewoon veel achter de computer zitten, dat hoort er ook bij. Ze doen niet alsof je heel de wereld over gaat en daar zijn ze eerlijk ook geweest. Dus die verwachtingen komen wel redelijk overeen. Ik heb zelf afspraken gemaakt met de BU managers om toch wat meer van de organisatie te weten te komen, omdat de B&S Academy daarin tekort schiet. Dus ik ben nu wel van alles op de hoogte, maar dat komt wel echt door mijn eigen initiatief. En verder is het ook gewoon ervaring, daar leer je van.

Interviewer: heb je wel het idee dat het management voldoende communiceert?

Respondent: ja, daar ben ik wel tevreden over. Dat komt ook wel door mijn afdeling. Want ik heb met iedereen te maken. Daardoor gaat het ook wel automatisch. Kijk, hoe meer informatie ik heb, hoe makkelijker het inkopen wordt. Dus dat is voor mij ook wel van belang en daar doe ik zelf ook wel moeite voor om die informatie te krijgen van iedereen. Het is voor mij dus belangrijk, maar het gaat wel automatisch bij mij.

Interviewer: Heb je nog meer behoefte aan een stukje kennisdeling?

Respondent: Ja ik ervaar hier zelf niet echt problemen mee, maar dat komt meer door mijn functie. Maar ik kan wel heel goed begrijpen dat anderen daar meer behoefte aan hebben. Ik kan me heel goed voorstellen dat afdelingen eigenlijk niks van elkaar weten hier en dat daar wel behoefte aan is. Dat kan denk ik nog wel beter qua communicatie.

Interviewer: Heb je het gevoel dat je wordt beloond voor het werk dat je doet?

Respondent: Ja, ik denk dat er wel aandacht aan wordt besteed. Mensen worden wel enthousiast als ik iets goed doe, dus dat scheelt. Verder werk ik er nog niet lang genoeg om dit echt te kunnen zeggen denk ik.

Interviewer: In hoeverre zet jij je in om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: Ik denk voldoende, een 8, een 10 zou niet gezond zijn, want dan moet je nachten door gaan werken en dat wil ik niet. Maar ik kan wel zeggen dat ik alles eruit haal.

Interviewer: En ik welke mate stel je je dan ook beschikbaar voor het werk?

Respondent: Ik denk wel volledig, ik probeer te helpen waar nodig en ik werk over als dat nodig is.

Interviewer: In welke mate bruis je van de energie tijdens het werk?

Respondent: Ja veel, ik krijg ook veel energie van het werk. Het is erg afwisselend en uitdagend.

Interviewer: Put je dan ook echt voldoening uit de werkzaamheden die je doet?

Respondent: Ja zeker wel. Kijk, nu is alles nog nieuw voor mij. Dat scheelt ook wel. Dus het is al snel uitdagend op die manier. Ik moet wel kijken hoe het op de lange termijn gaat. Maar ik zie mijzelf hier voorlopig nog wel zitten.

Interviewer: Voel je je dan ook sterk en levendig tijdens het werk?

Respondent: Ja, tuurlijk ben je wel eens even moe of afgeleid, maar over het algemeen wel ja.

Interviewer: Oké, heb je in de ochtend ook echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Nou, de wekker doet altijd zeer. Maar wat betreft het werk heb ik wel altijd zin. Ik sta graag op om naar het werk te gaan.

Interviewer: Kan je ook langere tijdsperiodes geconcentreerd achter elkaar werken?

Respondent: Ja hoor. Daar heb ik niet zoveel moeite mee moet ik zeggen. Dat is geen probleem voor mij.

Interviewer: Ben je mentaal flexibel ingesteld ook?

Respondent: Ja, ik denk wel ruim en oplossingsgericht en wanneer het kan help ik mee. Ik ben wel mentaal flexibel en sta open voor nieuwe ideeën.

Interviewer: Zet je altijd door, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ja, als ik iets niet goed doe, wil het wel altijd zo goed en snel mogelijk gedaan hebben en afmaken. Ik heb ook het liefst dat zo min mogelijk mensen last hebben van mij. Maar ik ga altijd door, tot het af is.

Interviewer: Oké. En als we nu kijken naar de lijst omtrent de huidige interne communicatie. (Respondent legt lijst voor). Wat kan je hier dan nu van zeggen?

Respondent: Mail is altijd prima natuurlijk, daar kan je lekker mee op je gemakje kijken wat je wil. Als er iets onduidelijk is, kan je het best even de telefoon pakken. Dat is vaak wel sneller. Als het ingewikkeld wordt bijvoorbeeld. Lync, het chatprogramma, gebruik ik zo af en toe. Maar eigenlijk heel weinig. Gewoon voor korte en snelle berichten. Werkoverleg heb ik nu een keer gehad, met ons blok. Ik denk dat de meeste communicatie informeel gebeurt. Ik denk dat het wel fijn zou zijn als er wat vaker een afdelingsoverleg is, alleen het moet niet té vaak gebeuren. We werken allemaal vrij afzonderlijk van elkaar, dus we hebben niet per se iets met elkaar te maken. Maar ik zou het bijvoorbeeld wel motiverend vinden als we meer met cijfers gaan werken. Dus eens in de zoveel tijd met z'n allen bij elkaar komen en kijken hé wat hebben we bereikt. Hoeveel is de inkoopwaarde geweest. En dat dan bespreken en kijken hoe kunnen we dit verbeteren. Dat mis ik nog wel. Want dat ontbreekt volgens mij volledig en daar ben ik wel groot voorstander van.

Interviewer: Vind je deze informatievoorziening en huidige interne communicatie voldoende? Of mis je

iets?

Respondent: Ik mis niks, video chat gebruik ik niet. Maar ik snap dat het handig is voor lange afstanden.

Interviewer: En de communicatie tussen jou en het management, wat vind je daarvan?

Respondent: Ja de frequentie zou wel meer kunnen, in de zin van werkoverleggen. Ik denk dat mail en telefoon gewoon wordt gebruikt wanneer nodig is door mij en door hen en dat is prima. Ik ervaar dat ook als goed. Maar echt op de hoogte houden van de cijfers en resultaten via werkoverleggen. Dat mis ik nog en kan dus vaker. Kijk bij veel HR nieuwsbrieven en het personeelsblad, scrol ik even doorheen, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik het niet altijd lees, ook door gebrek aan tijd, niet omdat ik het niet interessant vind. Misschien zou dit wel nog wat vaker kunnen worden gepubliceerd en dat ze er dan ook concrete plannen inzetten, wat is er gebeurd en wat gaat er gebeuren etc. Dat zou ik wel willen lezen wat er speelt binnen de organisatie. Dat kan concreter. Maar je moet geen nieuws brengen als er geen nieuws is, dat niet. Video chat en lync gebruik ik verder niet, daar heb ik geen behoefte aan. Een personeelsfeest vind ik leuk om te banden eens in het jaar, van mij mag dit ook vaker. Of wat ik aangaf, bijvoorbeeld wat vaker een vrijdagmiddagborrel, dat je een informelere setting creëert om elkaar beter te leren kennen.

Interviewer: Vind je dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is?

Respondent: Ik ervaar dat wel zo ja. Ik denk dat als er iets is, dat je dit gewoon kunt aankaarten.

Interviewer: Heb je verbeterpunten binnen de interne communicatie?

Respondent: Nou, wat ik hier eigenlijk wel nog echt mis is een vrijdagmiddagborrel. Eigenlijk staat ook in alle literatuur dat dat juist de plek is waar innovatie ideeën ontstaan, omdat verschillende afdelingen met elkaar praten. En je zit niet in een formatie waarin je zegt je moet iets bedenken. En toch heb je het vaak over werk, want dat is wat iedereen gemeen heeft. Dus dat mis ik nog wel.

Interviewer: Hoe vaak zie je dat voor je?

Respondent: Ja, elke week eigenlijk wel. Ik zou dan in ieder geval wel gaan. Of elke maand en dan presenteer je daar dan de cijfers bij. Met tussenresultaten en klanttevredenheid etc. Dan weet je hoe je bezig bent. En dat elke afdeling dan dus even kort presenteert hier zijn wij mee bezig. En dan heb je daarna een borrel, lekker informeel. Dat is denk ik wel een goed punt. Zo weet je ook wat ICT doet etc. Want soms heb je geen idee van elkaar wat iedereen nu eigenlijk doet. Het is natuurlijk ook de trots van iedereen.

Interviewer: Ervaar jij nog een bepaalde drempel omtrent interne communicatie?

Respondent: Nee, als ik iets wil communiceren dan doe ik dat. En als ik middelen wil gebruiken, dan doe ik dat ook. Dus daar heb ik geen problemen mee.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen omtrent interne communicatie voor de komende tijd?

Respondent: Ja ik hoop wel, dat B&S een beetje meegaat met de tijd. Dus ook met de cijfers wat ik zei en zo'n borreltje. Dat moet nog wel komen. Kijk B&S richt zich sterk op jonge mensen, starters, omdat die lekker ondernemend zijn. Maar dat daar dan ook wel op ingespeeld wordt. Dus ook wat flexibeler. Flexibelere werktijden en flexwerken is hier totaal niet. Daar ben ik wel ontevreden over. Zeg dan bijvoorbeeld dat iedereen hier tussen 10 en 4 mag zijn en wel één uurtje mag thuiswerken. Dat zou ik wel kunnen waarderen.

Interviewer: Zou je je daardoor ook meer betrokken voelen bij het bedrijf, ook op de lange termijn?

Respondent: Ja, dat denk ik wel, dat ik daardoor meer betrokken raak. Dat is het belangrijkste. Zorgen dat het werk ook inspeelt op mijn wensen. Dus stukje flexwerken, wat meer sfeer in de zin van een borreltje. De sfeer kan soms wat informeler. Dat zou wat meer kunnen. Ook voor je betrokkenheid, je doet wel elke dag je best, maar op de lange termijn zie je dus niet echt of het nu heeft. Ja, je ziet of je de doelstelling hebt behaald, maar daarvoor kunnen ook 100 anderen verantwoordelijk zijn geweest. Dus misschien ook wat meer persoonlijke doelstellingen en laten zien dat jij hieraan bijdraagt. Dus wat meer tussentijdse resultaten en persoonlijke benadering. Gewoon om te kijken wat er speelt, met een leuk verhaaltje erbij. Dat zou leuk zijn.

Interviewer: Oké, hartstikke bedankt, heb je zelf nog opmerkingen of toevoegingen?

Respondent: Nee, eigenlijk niet. En graag gedaan hoor haha.

Respondent 8 (Verbatim 11)

Functie: Medewerker Logistiek (The Warehouse)

Sekse: Man

Datum: 20-04-2017

Tijdsduur: 25 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de doelen, activiteiten en ontwikkelingen binnen de organisatie?

Respondent: Ja , ik denk wel goed. In principe krijg je daar veel informatie over via de PIM. En ik zit natuurlijk front-office, dus ik krijg hier en daar wel mee wat er speelt.

Interviewer: Heb je het idee dat dit voldoende is, deze informatievoorziening?

Respondent: Ja, dat is wel voldoende hoor.

Interviewer: En in hoeverre vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Nou, ik heb altijd tijd te kort, dus ik denk dat dat een goed teken is. Dat heeft te maken met de drukte dus vooral, waarom de tijd snel gaat.

Interviewer: En wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Het is hier altijd wel lekker druk, collega's maken vaak een grapje of een geintje en we zijn erg gezellig met elkaar. Dat vind ik wel fijn werken. En als het nodig is sluit ik mijzelf gewoon af van de rest, als ik het echt heel druk heb.

Interviewer: Put je ook nog steeds voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, dat kan ik toch wel zeggen na die lange tijd dat ik hier werk. Ook omdat ik nu wat meer verantwoordelijkheid heb natuurlijk. Elk jaar krijgen wij andere doelen op van de managers, waar we aan moeten voldoen.

Interviewer: Dus de werkzaamheden zijn nog wel uitdagend genoeg?

Respondent: Ja, want daardoor ben je iedere keer weer met die doelen bezig en je moet alles op tijd afhebben en regelen, dus dat zit wel goed ja.

Interviewer: Heb je het idee dat het management hier ook genoeg op in speelt, dat als je hier al langere tijd werkt of te weinig te doen hebt, dat de werkzaamheden dan wel uitdagend genoeg blijven?

Respondent: Nou, je krijgt wel vaak een extra taak als de manager merkt dat je te weinig te doen hebt. Ik denk dat ze daar hier wel genoeg op in spelen.

Interviewer: Ja, ik begrijp het. Word je blij van het feit dat je productief werkt voor de organisatie?

Respondent: Ja, ik hou van mijn werk en ik voer mijn werkzaamheden ook graag goed uit. Ik heb liever een drukke dag, waarin ik te veel te doen heb, dan een hele rustige dag.

Interviewer: Vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Soms wel, maar dat heeft ook wel met de werkzaamheden te maken. Ik zit natuurlijk op front-office. En wij zijn van A tot Z verantwoordelijk voor bepaalde dingen. Dus ja, als er eens een wagen weg is of we horen dat er een wagentje vast staat. Ja, dan ben je daar toch mee bezig. Dus dan denk je er wel aan.

Interviewer: Zet je je volledig in de voor de organisatie?

Respondent: Ja, ik ben wel bereid om overuren te maken en om flexibel te zijn, wanneer dat nodig is.

Interviewer: En voel je je ook verbonden met de missie, visie en kernwaarden van B&S?

Respondent: Ja, ik weet wel wat het inhoudt en ik voel me er redelijk verbonden mee. Maar ik moet wel eerlijk zeggen dat dat ook komt omdat ik heel al langere tijd werk. In het begin was dat niet zo. Je moet hier echt al wat langer werken, om bepaalde takken van sport te begrijpen en de achterliggende gedachten te begrijpen.

Interviewer: En voor de medewerkers die hier nog maar kortere tijd werken, heb je het idee dat de organisatie de medewerkers hier wel genoeg in begeleidt?

Respondent: Wat ik zelf meekrijg, worden die medewerkers daar wel aardig wegwijst in gemaakt. Of zij dat ook op die manier ervaren, kan ik natuurlijk niet zeggen. Als ze iets zien, worden er wel op bepaalde punten gewezen en dergelijke.

Interviewer: Merk je een bepaalde afstand tussen het management en de medewerkers?

Respondent: Nou, ik zit er zelf eigenlijk tussenin, omdat ik de schakel ben tussen het magazijn en het management. Wij krijgen van beide kanten de feedback, dus ik merk die afstand wel minder.

Interviewer: En voor de medewerkers uit het magazijn?

Respondent: In principe wel, als er iets is, kunnen ze dit wel aankaarten en de dialoog aangaan. Kijk, als het niet gaat, dan gaat het niet.

Interviewer: Heb je het idee dat het management daar dan ook iets mee doet?

Respondent: Ja, als ze het aankaarten dan denk ik wel. Als het een goed verhaal is natuurlijk haha. Het moet wel een doel hebben. Dus al komen zij met iets dat kostenbesparend is, dan wordt er wel geluisterd denk ik. Of er wat mee gedaan wordt, weet ik niet altijd.

Interviewer: Ja precies. In welke mate voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Volledig veilig eigenlijk. Je kan hier zeggen wat je wil, heb ik het idee. En ik zit hier op mijn gemak.

Interviewer: En in welke mate voel jij je belangrijk?

Respondent: Soms neem je wel eens een beslissing en dan wordt er achteraf niks mee gedaan of word je achteraf teruggefloten. En dan denk je wel eens, waarom heb je iets gedaan. Dat is natuurlijk ook wel iets normaals, tenzij je je eigen baas bent haha. Maar daardoor voel ik mij soms wel minder belangrijk, om die inspraak. Soms zeggen ze gelukkig ook wel eens 'he, dit heb je lekker opgepakt'. Dat is dan weer iets positiefs.

Interviewer: Wordt dat wel eens vaker gedaan, zo'n soort beloning?

Respondent: Jawel, ik doe bijvoorbeeld het communicatiepunt van een bepaalde afdeling en dan hoor ik toch achteraf wat complimenten daarover.

Interviewer: en de medewerkers van het magazijn?

Respondent: Ik denk dat daar ook wel rekening mee wordt gehouden ja.

Interviewer: Krijgen medewerkers uit het magazijn ook een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek?

Respondent: Ja, en dat vinden ze eens in het jaar wel voldoende hoor, haha. Er zijn natuurlijk veel tijdelijke werknemers en die hebben daar niet heel veel behoefte aan. Maar juist als je kans wil maken om te blijven, dan zou je dat wel moeten doen. Bijna iedereen die hier vast rondloopt is hier als uitzendkracht begonnen. Het gaat gewoon puur om je inzet.

Interviewer: Zou het management hierop in kunnen spelen door die inzet dan te belonen?

Respondent: Ja, alleen het moet wel van beide kanten komen. Het is niet zo dat de medewerkers een jaar lang theater gaan spelen en als ze dan vervolgens dat contract hebben, dat ze daarna niks hoeven te doen. Dus als iemand oprechte inzet toont, dan zie je dat snel genoeg.

Interviewer: En ben je ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, als ik dat zo af en toe eens zie en over Schiphol loop enzo langs de B&S shop, dan ben ik daar wel trots op. En als ik op een verjaardag vertel over B&S, dan vinden ze dat ook vaak heel vet. Wat andere mensen met name altijd opvalt is dat wij heel veel verschillende soorten takken van handel doen. En dat is natuurlijk heel vet. Wat dat betreft ben ik wel een beetje werk gek hoor haha.

Interviewer: haha, dus je bent wel enthousiast over het werk wat je doet?

Respondent: Ja, dat zeker.

Interviewer: En zet je je ook echt in voor de doelstellingen van de organisatie?

Respondent: Nou, wij moeten soms toestemming geven voor bepaalde orders. Ik kijk wel altijd of de kosten die daar tegenaan staan, of dat het ook echt waard is. Dus ik overweeg wel dingen om uiteindelijk te kijken naar het grotere geheel. Maar je moet soms ook gewoon risico durven nemen natuurlijk. Dus ik probeer mij wel in te zetten. Maar in principe is dat niet mijn baan om echt naar die hogere doelstellingen te kijken, ik kijk meer op mijn niveau.

Interviewer: Zet jij altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ja, wat ik zeg, ik ben echt een werk gek. Ik wil alles gewoon afhebben en mijn werk goed doen.

Interviewer: En de communicatie tussen afdelingen, hoe zit dat en is daar behoefte aan?

Respondent: Ik zou dat wel leuk vinden dat die communicatie onderling wat beter is. Ik denk, zeker voor het bedrijf, één keer per jaar krijg je een omzet et cetera te zien. Ik denk dat het ook wel eens goed is voor het bedrijf om wat vaker te communiceren van we zitten nu op zoveel, of we lopen juist achter. Zodat mensen toch dat extra stapje willen doen om alsnog de doelstelling te behalen.

Interviewer: Hoe zou je dit dan willen zien?

Respondent: Kijk, vroeger had je bijvoorbeeld, vanuit de cruise, hadden ze dan de auto's die ze boekten en dan kreeg het magazijn bijvoorbeeld een gebakje als we 1000 auto's hadden behaald. Een soort tussentijdse beloning. Daardoor gaan mensen net een beetje meer inzet tonen en betere prestaties leveren.

Interviewer: Vanuit de afdeling is daar dus wel behoefte aan?

Respondent: Ja, ik denk het wel ja. Wat ik zeg, wij zijn onderdeel van een bedrijf, ik weet vaak wel dingen en die probeer ik ook zo veel mogelijk naar de loods over te brengen. Gewoon alle kleine dingen, dat je wat uitleg geeft. Het is echt die communicatie die nodig is, om onderling tussen afdelingen ook meer begrip te creëren. Zodat je weet in welk proces je zit en wat de consequenties voor bepaalde handelingen zijn. Wij communiceren het meest face-to-face, soms maken we wel eens een praatje met elkaar, ik denk dat dat ook goed is.

Interviewer: En denk je dat dat een goede manier om te communiceren is, face-to-face?

Respondent: Ja, dat denk ik wel. Je moet ook wel dingen via de mail vastleggen, zodat je dingen ook duidelijk hebt. En soms is het ook wel eens fijn om even iets te communiceren via de werktelefoon, naar iemand die wat verder weg is in het magazijn. Wij communiceren wel hoor.

Interviewer: Stel je jezelf beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik probeer in ieder geval zo flexibel mogelijk te zijn. Soms lukt dat niet, dan heb je bepaalde verplichtingen qua douane bijvoorbeeld en qua andere regels, maar dat probeer ik dan wel nog te regelen.

Interviewer: Maar dat heeft dan meer met externe zaken te maken natuurlijk?

Respondent: Ja inderdaad, dat heeft niet met mijn inzet te maken. Ik heb zeker geen 9 tot 5 mentaliteit en

ik probeer mezelf zo goed mogelijk in te zetten.

Interviewer: En heb je in de ochtend ook echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Ik vind het meestal niet heel erg om naar werk te gaan. Om nou echt te zeggen zin, is ook weer zo wat. Maar ik ben bijvoorbeeld wel vaak thuis al bezig met telefoontjes plegen enzo, dus dan ben ik er eigenlijk al mee bezig.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatie, hoe vind je dat die verloopt tussen jou en het management?

Respondent: Ja voor mij wel goed. Heeft natuurlijk ook met mijn positie te maken, ik ben als het ware de tussenschakel. Dat is puur om mijn functie.

Interviewer: Dus je vind wel dat de communicatie zowel top-down als ook bottom-up is?

Respondent: Ja, vind ik wel. De lijnen zijn ook een stuk korter geworden. Vroeger ging alles kris kras door de magazijnen. Dat heb je nu niet echt meer.

Interviewer: Als je kijkt naar de middelen die er zijn, gebruik je die allemaal om te communiceren met het management? En het management met jou en wat vind je daarvan?

Respondent: Intranet gebruik ik wel en lees ik wel, personeelsblad ook, vind ik leuk om te lezen. HR nieuwsbrief lees ik ook altijd wel, maar wel vluchtiger. Die informatie is vaak erg veel en zakelijk. Die prikboarden beneden, daar kijk ik niet echt vaak naar. Dat werkt niet echt en het meeste wat erop hangt vind ik ook niet heel belangrijk. Maar de informatie die op intranet staat en die in de nieuwsbrief belandt, die vind ik wel relevant om te lezen.

Interviewer: Mis je daar nog iets?

Respondent: Nou bij intranet, zou ik wat meer succesverhalen willen lezen. Zoals ook in het personeelsblad gedaan wordt. En die prikboarden, daar kan ook meer mee gedaan worden. Beneden hadden ze daar een digitaal scherm, dat kunnen ze vaker doen. En intranet gebruik ik nu nog vooral voor mijn eigen afdeling, dat kan ook voor andere afdelingen. Als er interessante informatie zou zijn, zou ik die wel willen lezen. Maar moet wel nieuwswaardig zijn.

Interviewer: En hoe zou interne communicatie ertoe bij kunnen dragen dat je meer betrokken raakt, ook bij het grote geheel?

Respondent: Ik weet niet, dat is toch moeilijk. Vroeger nam iedereen zijn werk mee naar huis en was het

anders. Dan gingen we met z'n allen na het werk nog de kroeg is. Ik weet niet of dat nu bij jou zo is op de afdeling. Maar hier is dat gewoon niet. Zo'n personeelsfeest kan wel zorgen voor meer betrokkenheid. Ik ben dan nu toevallig twee keer achter elkaar niet naar het personeelsfeest geweest, maar dat komt puur omdat mijn dochter precies op die dag jarig is, haha. Maar net zoals vaak die kerstborrel ofzo, dat is wel goed om te houden. Alleen moet je dat dan wel op een tactische avond doen, want anders heeft iedereen bijvoorbeeld kerstavond viering van zijn of haar kind.

Interviewer: Maar denk je dat er wel animo zou zijn voor zoiets?

Respondent: Ja, zeker. Ik denk alleen wel dat het vaak dezelfde groep is.

Interviewer: En verbeterpunten waardoor die kennisdeling wat meer gerealiseerd zou kunnen worden?

Respondent: Nou, bijvoorbeeld zo'n Facebook groep aanmaken van medewerkers en die kunnen daar dan nieuwtjes opzetten. Dat zou wel van deze tijd zijn. Ik zou daar dan misschien zelf niet zo snel iets op plaatsen, maar kijken altijd wel hoor haha. Dat zou misschien wel voor meer betrokkenheid onderling ook zorgen. Ik hou werk en privé echter wel gescheiden, heeft ook te maken met mijn functie. Wat ik vooral van geluiden in mijn omgeving merk is dat, heel vaak, zie ik bepaalde meldingen voorbij komen, die op elkaar reageren. Een soort band, maar dan zonder groep. En Facebook zou daar dan een goed middel voor zijn om dat soort meldingen naar elkaar te ondersteunen.

Interviewer: En van de rest van de middelen?

Respondent: Video chat gebruik ik nooit.

Interviewer: Waarom niet?

Respondent: Ik zou niet weten met wie ik dat moet doen en waar dat überhaupt zit. E-mail, werktelefoon, Lync gebruik ik allemaal en vind ik goede middelen om te communiceren. En beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn eens in het jaar. Ik vind wel, als ik naar mijzelf kijk in het verleden, als ik echt iets wilde aankaarten, dan wachtte ik niet tot zo'n gesprek kwam en dat gaf ik het al eerder aan. Ik vind dat je zoiets direct even face-to-face moet aankaarten. Andersom dus ook, als een leidinggevende ziet dat je iets fout doet, moet je daar niet 2 maanden mee wachten om dat te vertellen, maar moet je dat direct zeggen.

Interviewer: Vind je dat er vaker structureel zo'n kort gesprek ingepland moet worden, zodat je als medewerker eerder iets kan aankaarten dan alleen bij zo'n functioneringsgesprek.

Respondent: Nee, ik denk dat dat de taak van een leidinggevende is, of tussen die personen zelf. Of de medewerker zelf kan dan initiatief nemen. Daar hoeft niet per se een vast gesprek voor ingepland te

worden. Dan kan je het gelijk uitspreken, daar voorkom je mee dat de werksfeer wordt verziekt.

Interviewer: En wat vind je van de frequentie van een werkoverleg?

Respondent: Ja, dat is voldoende hoor, die werkoverleggen. Ik zit zelf ook wel overal tussen, maar ik denk dat dat voldoende is hoor.

Interviewer: En ervaar je nog een bepaalde drempel, om een bepaald middel te gebruiken?

Respondent: Nee, behalve video chat dan.

Interviewer: En wat zijn jouw verwachtingen voor de komende tijd?

Respondent: Ik ben heel benieuwd dadelijk, als het nieuwe pand er staat. Hoe dan die communicatie daar weer tussen wordt, daar ben ik heel benieuwd naar.

Interviewer: En heb je nog vragen of verbeterpunten?

Respondent: Nee hoor, alles is eigenlijk wel duidelijk voor mij.

Respondent 9 (Verbatim 12)

Functie: Medewerker Logistiek (The Warehouse), young professional

Sekse: Man

Datum: 24-04-2017

Tijdsduur: 49 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In weke mate vind jij de dat je op de hoogte bent van ontwikkelingen, doelen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Ik zit natuurlijk echt op de supply chain zelf, daar ben ik wel echt op de hoogte van alles. Maar daarbuiten, zou ik niet weten, wat ze ergens anders doen. Daar heb ik geen benul van wat de plannen zijn etc. Als ik kijk naar mijn eigen afdeling wel. Maar de rest mis ik nog.

Interviewer: Zou je daar wel meer informatie over willen krijgen?

Respondent: Ja ik zou wel meer geïnformeerd willen worden over waar andere afdelingen mee bezig zijn en met wat voor projecten mensen bezig zijn. Ik heb nu eigenlijk geen idee wat ze ergens anders doen, maar ik zou het wel leuk vinden om daar wat meer over te weten. Gewoon wat er speelt binnen de organisatie.

Interviewer: Vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Nou, soms gaat het in de middag wat langzamer. Dus gemiddeld. Het kan wel wat sneller.

Interviewer: Wat vind jij van de werkomgeving?

Respondent: Nou nu is het niet zo heel druk, dat is ook wel fijn. Vaak word ik wel eens afgeleid door collega's en muziek om mij heen. Dat vind ik juist ook wel gezellig om in te werken. We maken vaak wel een grapje onderling.

Interviewer: In hoeverre word je blij van het feit dat je productief en effectief werkt?

Respondent: Nou, lekker druk vind ik wel fijn op werk ja. Als je niks te doen hebt, gaat de tijd heel langzaam. Dus lekker druk bezig zijn vind ik wel fijn ja. Ik vind het wel fijn als je lekker bezig bent en je hebt een probleem opgelost, dat maakt me wel blij.

Interviewer: In welke mate vind jij het lastig om je werk los te laten?

Respondent: Ik heb wel een telefoon van de zaak en een laptop, die moet ik in het weekend altijd meenemen. Maar ik heb er geen last van hoor, ik kan dat heel goed van me afsluiten in het weekend bijvoorbeeld. Ik ben altijd op de fiets, dan fiets ik naar huis, lekker mijn hoofd leeg en dan denk ik er niet meer aan. Heel af en toe, als er echt een probleem is, maar dat is heel weinig.

Interviewer: In hoeverre voel jij je betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van B&S?

Respondent: Nou, ik heb ze ooit meegekregen. Dat heb ik nog niet echt, dat ik mij daarmee verbonden voel. Misschien dat ik daarvoor nog te kort hier werk. Maar meer met de collega's voel ik mij verbonden, niet echt met de kernwaarden en visie en de missie. Misschien als ik meer taken en verantwoordelijkheden krijg, dat het vanzelf komt.

Interviewer: In welke mate voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ik voel me wel gewoon veilig binnen de organisatie, ja. We zijn nu we verhuisd, want we gaan heien. Maar ik voel mij wel gewoon op mijn gemak. Je moet alleen even kijken als je beneden loopt, dat je niet wordt aangereden door een heftruck haha. Maar that's it.

Interviewer: In hoeverre is het werk belangrijk voor je?

Respondent: Ik werk hier nog niet heel lang. Als ik er niet ben, gaat het hier allemaal ook gewoon door binnen de organisatie, dat wel. Dus dat groeiende belang moet nog komen denk ik. Ook voor mij. Maar misschien dat het nog belangrijker wordt in de toekomst.

Interviewer: Vind je het werk dat je doet wel uitdagend?

Respondent: Ja en nee. Ik denk dat 80% eigenlijk wel routinewerk is, met vaste orders. En 20% is nieuw, met problemen oplossen enz. Die 80% is niet uitdagend, vind ik niet erg om te doen. Maar over het

algemeen zouden de werkzaamheden wel uitdagender kunnen. Wij hebben allemaal vaste processen, dus het is misschien ook lastig om daar iets aan te doen. Maar nee, ik vind mijn werkzaamheden niet altijd even uitdagend. De uitdaging is er wel, maar overheerst niet.

Interviewer: In welke mate ben jij trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, kan ik misschien ook nog niet helemaal zeggen. De meeste mensen kennen B&S ook nog niet. Alleen als ik tegen mensen zeg, ja het zit hier en hier. Niemand kent het verder echt. Dus ik kan nog niet echt zeggen dat ik er trots op ben. Ik schaam mij er ook niet voor. Maar ben ook niet uitermate trots.

Interviewer: In welke mate ben jij zelf enthousiast over het werk wat je doet?

Respondent: Voldoende, we voeren niet iets naar Zuid-Spanje ofzo. Of Duitsland noem maar op, dat zijn toch moeilijke locaties die wij hebben. Daar zit wel uitdaging in. Het is toch leuk om in moeilijke gebieden actief te zijn. Dus ik zou zeggen voldoende, niet super goed haha.

Interviewer: Word je ook geïnspireerd door het werk dat je doet?

Respondent: Nou, ik kan soms wel mijn eigen inbreng doen in bepaalde werkzaamheden. Maar andere activiteiten zijn vaak al vaste processen, daar leer ik minder van en ben ik niet echt door geïnspireerd. Dus nee, dat niet echt.

Interviewer: Heb je wel het idee dat jij inspraak hebt bij de manager?

Respondent: Ja, ik heb wel het idee dat ik alles kwijt kan en kan zeggen. Je kan het aangeven als er iets fout gaat en je kan het voortouw nemen om dat in gang te zetten. Of er ook altijd wat mee gedaan wordt, weet ik niet.

Interviewer: Heb je wel het idee dat je wordt beloond voor wat je doet?

Respondent: Nou, als het om salaris gaat, Dan is het echt slecht. Dan vind ik niet dat ik word beloond. En wat betreft communicatie, heb ik ook niet het idee dat we wel eens een motiverend gesprek krijgen of een bedankje of positieve feedback. Dat is nog wel een verbeterpunt. Dat mag wat mij betreft wel vaker. Ik wil best in het weekend overwerken, maar als ik daar geen bedankje voor zie, ook niet binnen de communicatie vanuit het management, dan blijf je daar ook niet altijd mee doorgaan en wordt de inzet uiteindelijk ook minder. Hoe groter het bedrijf wordt, hoe lastiger het is dat mensen nog hart voor de zaak hebben en willen overwerken voor helemaal niks.

Interviewer: Hoe zou dit volgens jou opgelost kunnen worden?

Respondent: Nou, B&S investeert veel in panden en overnamen, maar de investering in de mensen zelf mis ik. Ik krijg van mijn manager niet de vraag van joh, hoe wil jij je ontwikkelen de komende en verwacht je etc. Daar moet meer aandacht voor komen. Ik heb niet echt de indruk dat het om people gaat, maar meer om de resultaten. Ik zou graag meer 'het gebaar' zien, dus gewoon een beetje extra aandacht in de communicatie, als je meer inzet toont. Dus meer aandacht voor de mens individueel. Het is nu vaak zo van je moet je werk doen, en het is niet bijzonder als je dat goed doet, daar krijg je niks extra's voor.

Interviewer: Ja, dat begrijp ik wel. In welke mate zet jij je in voor de doelstellingen van B&S?

Respondent: Nou, als het kan probeer ik daar wel echt mijn steentje aan bij te dragen. Het is misschien een beetje lastig om te zeggen wat ik er ook daadwerkelijk aan bijdraag, want ik zit natuurlijk alleen op een afdeling, maar over het grotere geheel wel ja.

Interviewer: Oké, bedankt. En in welke mate stel jij je echt beschikbaar voor het werk?

Respondent: Ik ben nu ziek, een beetje. Maar ik ben er nu ook. Als het bijvoorbeeld aankomt op overwerken, zit ik niet te kijken van oh het is 5 voor 5, ik ga alvast afsluiten. Ik kijk wel of ik nog nodig ben en of ik nog kan helpen. Wij werken met een gezamenlijke mail groep. Als ik een persoonlijke mail ontvang, ja dan doe ik daar gelijk iets mee en zorg ik dat het geregeld wordt. Maar als ik een mail krijg op de gezamenlijke mail, denk ik soms ook wel eens, nou dat kan iemand anders ook wel doen. Dus ik stel me misschien niet altijd beschikbaar, maar ik doe vaak mijn best. Ik ben er zelf meer fan van om iemand verantwoordelijk te maken voor iets, nu zijn wij met z'n drieën elk weekend verantwoordelijk voor een dienst, maar als iedereen nou elk weekend één dienst verantwoordelijk zou zijn. Dat pakt iedereen die dienst ook echt en stelt iedereen zich volledig beschikbaar. Soms krijgen we een mail via de gezamenlijke mail met 'kan iemand dit oppakken?', en dan pakt niemand het op, omdat het niet persoonlijk naar iemand gecommuniceerd is. Dus meer persoonlijke communicatie in deze zin is wel een verbeterpunt. Beter persoonlijk iemand aanspreken.

Interviewer: Ja, ik snap het, goed punt. En in welke mate bruis jij echt van de energie tijdens het werk?

Respondent: Ik krijg wel energie van collega's, van het werk niet altijd. De omgeving, de collega's en de klanten geven mij wel vaak energie. Ik zou zeggen voldoende, maar kan nog beter als de werkzaamheden iets uitdagender zouden zijn.

Interviewer: En in hoeverre put jij zelf voldoening uit het werk dat je doet?

Respondent: Ik haal wel voldoening uit het werk dat ik doe. Ik denk wel dat het meer kan.

Interviewer: Hoe zou dit bijvoorbeeld meer kunnen?

Respondent: Nja, je zit natuurlijk gebonden aan die vaste processen die van tevoren al bepaald zijn. Dus daarom weet je van tevoren vaak al wel wat je moet doen. Dus dan komt er weer een wekelijkse vracht enzo, maar soms vind ik het ook wel leuk om te denken van 'goh, hoe moeten wij dit oppakken'. Dus dat soort momenten mogen er wel nog vaker zijn. Maar dat komt misschien ook weer als ik hier wat langer werk. Eerst pak je de standaard dingen op en daarna krijg je meer verantwoordelijkheid.

Interviewer: En heb je in de ochtend zin om naar je werkt te gaan?

Respondent: Ja, ik ga nooit met tegenzin naar mijn werk. Ik denk altijd maar, dingen die moeten gebeuren, daar kan je het best maar werk van maken. Natuurlijk heb je af en toe geen zin, maar dan maak ik maar zin, want anders duurt de dag heel lang.

Interviewer: En zet je dingen ook altijd door?

Respondent: Nou als ik iets oppak, maak ik het ook af. Maar ik vind problemen oplossen wel leuk om te doen. Daar zit juist ook een stukje uitdaging in.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatie middelen tussen jou en het management (interviewer legt interne communicatie middelen voor), wat vind je hier van? Wat vind je krachtig en sterk en gebruik je vaak en hoe wil je zelf benaderd worden?

Respondent: Lync gebruik ik wel vaak op zich, om even snel een berichtje te sturen. E-mail ook wel op zich. Skype heel af en toe, maar vind ik wel wat minder want dan word ik er weer een beetje ongemakkelijk van dat je steeds in die camera kijkt haha. Werktelefoon heb ik altijd bij me en ik word ook graag via de telefoon benaderd. Ik denk dat je toon van een bericht dan beter oppakt.

Interviewer: Wat vind je minder belangrijk en minder sterk?

Respondent: Ja, ik zou willen dat mail minder belangrijk was. Want er wordt voor van alles gemailld, maar het wordt vaak een overkill en het is ook onpersoonlijk vaak. Lync, merk ik wel dat oudere collega's van mij liever niet via dit middel benaderd worden, is misschien nog iets te modern. Ik heb ook wel eens contact met managers via WhatsApp, dat vind ik ook wel echt handig, voor even snel. Impuls, ons computersysteem, dat zou in mijn optiek gebruikt kunnen worden voor communicatie op de afdeling en dan veel meer vanuit dat systeem werken. Dus als het management dan iets wil communiceren, dan berichten via dat systeem versturen. Zo voorkom je dat je 50 mails hebt.

Interviewer: En wat mis je nog, wat zijn verbeterpunten?

Respondent: Wij hebben altijd maandag een gesprek met Jan, onze manager. Dan wordt alles face-to-

face besproken. Dat is wel sterk denk ik. Dat moet zeker blijven. Ik zou graag meer vanuit een systeem willen werken, waar je dan dus alles aanhangt. Dus dat je via een systeem kunt zien welk transport is gekomen, wie daar mee bezig is geweest. Want vaak weet ik niet, als er een order is, wie daar verantwoordelijk voor is of daarmee bezig is geweest. En soms roep ik dan letterlijk in de ruimte van 'hé, wie weet hier iets van?', en dat roept iemand iets terug en dan weet je het. Daar zou qua communicatie nog wel verbetering in zitten. Het zou fijn zijn als er informatie in het systeem staat. Als er iets fout gaat, weet je dan ook bij wie je moet zijn. Bij ons komen ze ook binnen en dan vragen ze 'wie heeft dit opgepakt', dat is wat mij betreft onnodig als je beter communiceert van tevoren.

Interviewer: En het personeelsblad de rest van de middelen vanuit het management?

Respondent: Nou ik blader er wel doorheen door het personeelsblad en ik kijk welke nieuwe medewerkers er zijn. Maar dat is het ook wel. Op intranet lees ik ook wel vaak de algemene nieuwtjes, vind ik ook leuk om te horen. Ik vind het wel leuk om te lezen wat er speelt binnen de organisatie. Ik zit bijvoorbeeld hier, ik weet veel van de bouw af, maar ik kan mij voorstellen dat andere collega's daar vrijwel niets van afweten en dat wel leuk vinden om te weten. Het personeelsfeest vind ik erg leuk, misschien kan dat zelfs eens in het kwartaal komen, naar mijn mening is daar wel animo voor, om elkaar beter te leren kennen. De HR Nieuwsbrief krijg ik volgens mij niet?

Interviewer: Zou de frequentie van zulke content vaker mogen?

Respondent: Nou, ik denk dat het personeelsblad vaak genoeg uitkomt, anders leest niemand het meer. Maar als er bijvoorbeeld nieuwswaardig nieuws is, dan kan dit wel vaker gedeeld worden via iets anders dan het personeelsblad om hiermee te laten weten wat er speelt.

Interviewer: Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en het management?

Respondent: Ik vind het eigenlijk wel goed. Ik heb het idee dat je dingen kunt aankaarten, als er iets is. Ik zou dan alleen wel wat meer informatie willen krijgen over waar iedereen in de organisatie mee bezig is, zodat je een beetje weet wat er gebeurt in de organisatie.

Interviewer: Dus jij vindt de communicatie zowel top-down als bottom-up?

Respondent: Ja, ik vind van wel ja.

Interviewer: Op welke manier zou interne communicatie eraan bij kunnen dragen dat je meer betrokken raakt bij de organisatie?

Respondent: Ja, lastig te zeggen. Ik vind het gewoon leuk om af en toe een borrel te hebben of een leuk feest. Afdelingen gaan in de pauze toch vaak bij elkaar zitten, dat is logisch. Maar misschien kan zo'n

feest daar verandering inbrengen. Ik denk toch iets in die communicatie ook daarnaast waarin je mensen meer waardering geeft op de een of andere manier. Het salaris is nu eenmaal niet hoog en veel mensen vertrekken. Je houdt de kennis niet vast, je houdt de mensen niet vast en dat is zonde. Ik denk, wat ik ook vaak hoor, dat het management vaak dingen belooft van tevoren, die ze uiteindelijk niet kunnen waarmaken. Waardoor sommige medewerkers ontevreden raken. Dat is zonde, daar zit verbetering in. Ten tweede, vraag ik me af in hoeverre er iets gedaan wordt aan de doorgroeimogelijkheden hier. Als daar meer aandacht voor komt in de communicatie, dat zou ook al meer schelen. Je zit hier vrij snel aan je plafond en dat vind ik jammer. Want ik zou daardoor uiteindelijk ook de organisatie verlaten, want je wil jezelf gewoon ontwikkelen. Dus wat meer waardering zou wel goed zijn. Als de economie aantrekt, wat het nu aan het doen is, en andere bedrijven doen het even goed, dan is de kans groot dat er veel medewerker ergens anders een plek gaan zoeken waar zij zich beter kunnen ontwikkelen.

Interviewer: Ben jij van mening dat je voldoende communicatie krijgt?

Respondent: Ja, gaat op zich wel redelijk, maar af en toe, zou ik van bovenaf, zoals ik al aangaf, wel vaker geïnformeerd willen worden over bepaalde kwesties.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen omtrent interne communicatie? Wat zou je anders willen zien?

Respondent: Af en toe een borrel lijkt me leuk. Of misschien een keer met z'n alle bowlen en een informele setting. Zoiets zou ook vaker mogen, qua frequentie. En je moet niet vergeten dat mensen ook altijd blijven klagen, iedereen wil altijd iets te klagen hebben. Maar, terugkomend op je vraag, het hangt ook af van de ontwikkelingen op de technologie. Maar, voor mijn afdeling, vind ik sowieso een systeem introduceren waarop alles duidelijk is wie waar mee bezig is, daarmee communiceren lijkt me sterk. Dat is wel vooral voor bij mij op de afdeling. Personeelsblad en intranet vind ik sterk, daar hoeft niks aan veranderd te worden naar mijn mening. Maar een leukere omgeving creëren door af en toe wat meer informele setting, lijkt me wel een goed punt.

Interviewer: Heb je nog toevoegingen of vragen?

Respondent: Nee hoor, dat niet.

Interviewer: hartstikke bedankt voor de medewerking.

Respondent 10 (Verbatim 13)

Functie: Medewerker Logistiek (The Warehouse), young professional

Sekse: Man

Datum: 20-04-2017

Tijdsduur: 29 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Interviewer: In welke mate ben jij op de hoogte van de doelstellingen, activiteiten en ontwikkelingen binnen de organisatie?

Respondent: Nou we zijn echt gespecialiseerd in consumer goods in nichemarkten, ik zie producten binnen komen en die gaan er weer uit, dat is onze kracht. En af en toe krijg ik een presentatie van wat er speelt op onze afdeling. Het ziet er echt goed uit, alles wordt geautomatiseerd. Van wat er speelt binnen de gehele organisatie, ben ik wat minder op de hoogte.

Interviewer: Dus je hebt wel het idee dat je daar genoeg informatievoorziening over krijgt?

Respondent: Ja, dat wel ja. Ik krijg vaak nieuwsbrieven of presentaties. En zo en dan vang ik ook wel wat op in de gangen wat er allemaal gebeurt.

Interviewer: Oké, bedankt. En in welke mate vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Nou kijk, de laatste tijd gaat de tijd van maandag tot donderdag snel, behalve vrijdag. Maar in de ochtend gaat de tijd wel snel. Na de lunch duurt het alleen wel weer langzaam. Het meeste werk is in de ochtend en daarna heb ik gewoon minder te doen. Dan gaat de tijd dus langzaam. Dus ik vind niet heel snel.

Interviewer: Zou je dan liever in de middag ook meer werk willen hebben? Word je blij van productief werken?

Respondent: Nou, soms vind ik het ook wel lekker om gewoon een rustig dagje te hebben. Maar soms hou ik ook wel weer van chaos. Juist de afwisseling vind ik fijn. Dus altijd maar productief werken word ik ook niet blij van.

Interviewer: Ja, ik snap het inderdaad. En wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Ja, ik vind dat ik wel hele leuke collega's heb en een leuke sfeer. Er staat meestal muziek op en als je bijvoorbeeld even weg wil of naar de wc wil is dat prima. De sfeer is dus wel ontspannen om in

te werken.

Interview: Ja precies, ik snap het. En vergeet je ook alles om je heen wanneer je aan het werk bent?

Respondent: Ik zit best wel met jonge collega's en dan babbelen we ook veel. Dus dan vergeet ik niet perse alles om mij heen. Maar als ik echt moet werken, dan gaat dat gewoon voor en ben ik gewoon gefocust. Dus vooral als het echt moet, maar dus niet altijd.

Interviewer: En laat je je ook meeslepen door het werk wat je doet?

Respondent: Nee, dat dan weer niet. Ik ben gewoon met mijn werk bezig, maar ik laat mij niet meeslepen.

Interviewer: En vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Toen ik hier pas werkte wel. Toen was ik er nog constant mee bezig. Dan ging ik al plannen in mijn hoofd van dit moet ik de volgende dag doen. Maar dat heb ik nu niet meer.

Interviewer: En voel je je ook echt betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van B&S?

Respondent: Nou niet echt, dat speelt bij mij niet echt. Als ik eerlijk ben weet ik eigenlijk niet eens precies wat ze zijn.

Interviewer: Zou je daar wat meer informatievoorziening over willen hebben?

Respondent: Ja, daar zou ik toch wel wat meer over willen weten ja. Ik heb er zelfs nog naar gezocht op de website, maar daar kon ik het ook niet zo snel vinden. Dus dat moet denk ik toch wel duidelijker kunnen. In het begin, toen ik hier kwam, hebben ze het hier ook nooit over gehad.

Interviewer: Nee, ik snap het. En voel je je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, ik kan gewoon alles vragen. We worden redelijk vrij gelaten. Het is niet dat als ik even wegga, dat het dan een probleem is. Ik kan pauze nemen wanneer ik wil, dat soort dingen. Dus dat voelt op zich wel goed.

Interviewer: In hoeverre is het werk belangrijk/betekenisvol voor je?

Respondent: Ik heb wel het idee dat ik nodig ben binnen de organisatie, ook met certificaten en keurmerken enz. Daardoor vind ik het werk zelf ook belangrijk, omdat ik mij een belangrijk onderdeel voel van de organisatie. Daarnaast ben je toch ook vaak op je werk, dus het is wel een belangrijk onderdeel in

je leven.

Interviewer: En vind je de werkzaamheden die je doet ook uitdagend?

Respondent: Ja, nu zit ik weer op een andere afdeling en is alles weer nieuw. Dus dat vind ik wel uitdagend. Ik heb met verschillende rederijen te maken en dat vind ik wel leuk en uitdagend.

Interviewer: Nu werk je er nog niet heel lang. Denk je dat dit op de lange termijn ook blijft?

Respondent: Ja, lastig te zeggen. Het hangt er ook een beetje van af waar ik dan zit. Nu wordt er natuurlijk weer aan een nieuw gebouw gewerkt. Dus ja, dan wordt het weer een uitdaging en komt daar weer een nieuw systeem in. Dus ik denk dat dat wel goed komt.

Interviewer: Put jij ook voldoening uit de werkzaamheden die je doet?

Respondent: Ja, als iets is gelukt zeg ik 'yess' haha. Ik vind het leuk om problemen op te lossen en juist daarvan leer je.

Interviewer: Heb je het idee dat je daar ook goede begeleiding bij krijgt. Dus dat je om hulp kunt vragen aan je manager, wanneer iets niet duidelijk is.

Respondent: Ja, zeker wel. Ik heb het idee dat ik wel inspraak heb. Als ik iets niet begrijp, maken ze tijd voor mij vrij en leggen ze het uit.

Interviewer: Ben je ook enthousiast over het werk dat je doet?

Respondent: Ja, over het algemeen is het best wel afwisselend. Maar, het ligt ook een beetje aan je omgeving en collega's en leuke sfeer. Dat is ook wel de reden waarom ik enthousiast ben over mijn werk.

Interviewer: En ben je ook echt trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, ik sta nog op veel vacaturesites aangemeld, omdat ik toentertijd werk zocht. En dan vragen ze of ik nog werk zoek en dan vertel ik dat ik bij B&S werk. En dan vertellen ze ook dat ze het kennen en dat B&S een groot en goed bedrijf is. En dan ben ik er dus ook echt trots op. Ik heb zelfs twee mensen hier binnengehaald. Dus ik kan toch wel zeggen dat ik trots ben haha.

Interviewer: Kijk, dat snap ik ja haha. En heb je ook het idee dat je beloond wordt voor het werk dat je levert?

Respondent: Nou, dat is dan wel weer heel minimaal. Ik zou het wel motiverend vinden als dat vaker

gedaan wordt. Als iemand gewoon een keer zegt 'he lekker gedaan deze opdracht', gewoon af en toe, dat zou voor mij al genoeg zijn.

Interviewer: Ja, snap ik. En zet je je ook echt in om de doelstellingen van de organisatie te bereiken?

Respondent: Nou, waar ik kan leren, probeer ik ook te leren en mijzelf bij te scholen en te ontwikkelen. Maar ik kan niet echt zeggen dat ik mijzelf inzet om per se die doelen van de organisatie te bereiken. Wat ik hier kan leren en behalen, daar ga ik vol voor, maar dat is meer om mijzelf te ontwikkelen ook.

Interviewer: En stel je je ook echt beschikbaar voor het werk?

Respondent: Nou, ik ben nog maar 1 keer ziek geweest in het afgelopen jaar. En bijvoorbeeld overwerken, als dat nodig is, dan doe ik dat gewoon. Ik denk niet 'oh het is 5 uur, ik ga weg'. Dus ik probeer waar nodig te helpen en ik stel mijzelf beschikbaar.

Interviewer: En ben je ook mentaal flexibel?

Respondent: Ja, als er een probleem is, wil ik wel altijd proberen om mee te denken met een oplossing. In het begin vond ik dat nog een beetje eng, maar daarna leer je dat gewoon en dan probeer je mee te denken.

Interviewer: en krijg je energie van het werk dat je doet?

Respondent: Nou, dat kan misschien beter. Ik denk ook weer niet van wow dit is zo leuk om te doen, daar krijg ik echt energie van.

Interviewer: Hoe zou dat verbeterd kunnen worden?

Respondent: Misschien toch wat meer afwisseling en uitdaging in de werkzaamheden waar dit kan.

Interviewer: En heb je in de ochtend ook echt zin om naar je werk te gaan?

Respondent: Nou op maandag niet hoor haha. En de rest van de week heb ik mijn ritme weer en vind ik het minder erg. Maar ik heb dus niet per se super veel zin om naar werk te gaan. Ik kan mijzelf er wel overheen zetten dat ik gewoon ga hoor, dat wel.

Interviewer: En kan je langere tijdsperiodes achter elkaar werken?

Respondent: Ja, dat kan ik wel echt. Ik kan wel iedereen in mijn omgeving even van mij afsluiten en dan doorwerken. Wel alleen als het echt nodig is, als het rustig is doe ik dat niet.

Interviewer: En zet je altijd door? Ook wanneer iets niet goed gaat?

Respondent: Ja, want als ik iets niet afmaak, hebben anderen daar vaak weer last van. Dan krijg ik de volgende dag de vraag van een collega bijvoorbeeld van 'hé ,waarom heb je dat niet afgemaakt?!' en dan moet ik uitleggen dat ik geen zin meer had, ja dat gaat niet. Je moet altijd safe spelen.

Interviewer: En als we kijken naar de communicatie. Interviewer legt communicatie middelen voor. Als je kijkt naar informatievoorziening en communicatie vanuit het management. Via welke middelen communiceren zij dan met jou en vind je dat goed?

Respondent: Het management communiceert via de mail, werktelefoon, het chatprogramma Lync, videochat, werkoverleg, beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek.

Interviewer: Is dat voldoende voor jou?

Respondent: Ik zou wel meer persoonlijke communicatie willen zien en dan face-to-face. Want je kent de managers wel en je weet wel wie ze zijn, maar dat is het. Je hebt dan één keer een gesprek met hen gevoerd en daar blijft het dan bij. Dus dat zou wel meer mogen, dat zou ik wel leuk vinden. Ik vind het nu wel voldoende, maar dat kan beter. Dus ik denk dat er minder gemaïld en gechat moet worden en minder face-to-face gesprekken gevoerd moeten worden. Dan heb je ook beeld bij een gesprek.

Interviewer: Heb je het idee dat er ook ruimte is voor bottom-up communicatie?

Respondent: Ja, dat wel. Dan loop ik gewoon langs op het kantoor, als het echt nodig is. Meestal is dat persoonlijk en gebruik ik daar verder geen middelen voor.

Interviewer: En de rest van de middelen?

Respondent: Videochat gebruik ik niet. Dat vind ik overbodig. E-mail en werktelefoon wordt vaak gebruikt, soms lijkt het net een call center hier haha. Ik denk dat er daarnaast wat meer face-to-face communicatie mag komen, dan weet je waar je aan toe bent. En verder het personeelsblad vind ik leuk om te lezen, dat hoeft van mij niet per se vaker uit te komen. Ik denk dat, als we wat meer van elkaar zouden weten, zouden mensen van kantoor weer meer begrip tonen.

Interviewer: Heb je het idee dat er soms onbegrip is?

Respondent: Ja, want bijvoorbeeld soms met aanvragen, dan hebben wij keuringen en zijn sommige producten niet op tijd binnen. En dan vragen ze van 'kan ik dit product nog als export opgeven?', maar dat kan dan echt niet meer. En ik merk dat er dan onbegrip is. Dat stukje proces weten zij niet.

Interviewer: Heb je nog verbeterpunten?

Respondent: Ik zou wat vaker bij elkaar willen komen, bijvoorbeeld in een informele setting, tijdens een borrel of een personeelsfeest. Ik vind het personeelsfeest leuk, maar het mag van mij vaker georganiseerd worden door het management, zodat ik een betere band kan creëren met collega's. En daarbij, de HR Nieuwsbrief, krijg ik volgens mij niet toegezonden, want die krijg ik niet altijd heb ik het idee.

Interviewer: Hoe zou interne communicatie ertoe bij kunnen dragen dat je meer betrokken raakt bij de gehele organisatie?

Respondent: Ja ik denk wat meer vergaderingen, vast. En een dagje met elkaar mee laten lopen. Zodat wij meer begrip voor elkaar krijgen. Dan kan je zien wat er allemaal gebeurt en waar zij bijvoorbeeld tegenaanlopen.

Interviewer: En ervaar je nog een drempel om bepaalde middelen te gebruiken?

Respondent: Ja videochat gebruik ik dan niet, dat vind ik onpersoonlijk. En vaak mail ik eerst, wordt er dan vervolgens niet gereageerd, dan bel ik. Want dat is het nadeel van e-mail, het is onpersoonlijk, dus mensen reageren vaak niet of pas veel later. En vanuit het management zou ik wat meer communicatie willen krijgen over verschillende dingen die hier spelen.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen voor de komende tijd?

Respondent: Nou, wat ik wel minder vind, als het gaat om communicatie, is dat ik dan onlangs zo maar op een andere afdeling wordt gezet, zonder dit te informeren. Dan wordt er dus zomaar iets besloten, zonder iets te communiceren. Dus als tip wil ik wel meegeven dat ze over dit soort zaken beter moeten communiceren en dan ook tijdig en niet pas achteraf. En daarna wordt mij ook niet gevraagd of ik het er mee eens ben en of ik er iets leer. Dus dat kan nog wel beter in de communicatie. Dan denk ik zeg het even persoonlijk tegen mij. Dus een stukje persoonlijke communicatie en het maakt mij niet per se uit aan de hand van welk middel, maar wel dat het gebeurt.

Interviewer: Ja, heel begrijpelijk. Heb je zelf nog vragen of toevoegingen?

Respondent: Ja, wat voor opleiding doe je?

Interviewer: Ik studeer Communicatie, haha.

Respondent: Oké, leuk en interessant haha! Ik wens je succes met je studie!

Respondent 11 (Verbatim 14)

Functie: Medewerker ICT

Sekse: Man

Datum: 20-04-2017

Tijdsduur: 35 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In welke mate ben jij op de hoogte van de doelstellingen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?

Respondent: Nou, ik ben nu een cursus aan het volgen binnen mijn eigen vakgebied. En eigenlijk daar kom ik er pas achter wat er allemaal speelt hier en wat B&S doet. Dat is puur omdat de opdrachten van die cursus daar heel erg op gericht zijn. Maar daarvoor, moet ik eerlijk zijn, wist ik er niet veel vanaf. Dat komt echt door die cursus. Vanuit de organisatie heb je af en toe van die informatieavonden en neem je af en toe wat informatie mee. Maar, dat is eigenlijk te weinig om echt te weten wat er nu allemaal speelt binnen de organisatie.

Interviewer: Zou je daar wel wat meer informatie over willen?

Respondent: Ja, dat lijkt me op zich wel interessant om ook te weten wat er binnen dit pand gebeurt. Ja, zou ik wel interessant vinden.

Interviewer: Oké, en als je echt kijkt naar de betrokkenheid. In hoeverre vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ik denk dat dat wel een 8 zal zijn. Ik vind de tijd wel erg snel gaan hoor.

Interviewer: Komt dat door de werkzaamheden? Of bijvoorbeeld door de collega's?

Respondent: Ik denk dat dit komt door de werkzaamheden en de collega's, beide wel. Ik zit zelf nu in een enorm project voor Dordrecht. En daar merk je, dat als je in een teamverband werkt, dat de tijd dan toch heel snel gaat. De week gaat zo voorbij. Ik vind het best wel snel gaan ja.

Interviewer: Heb je het idee dat de tijden ook een beetje flexibel zijn?

Respondent: Jawel, ik kan meestal rond kwart voor 9 aan, bij sommige bedrijven mag dat niet eens. Je moet een beetje rond de tijden binnen komen waarin jouw projectteam werkt en dan is het wel prima. Wat dat betreft zijn ze op zich wel oké flexibel.

Interviewer: In welke mate vergeet je alles om je heen wanneer je aan het werk bent?

Respondent: Niet helemaal, soms word je ook wel eens afgeleid als collega's een grapje maken bijvoorbeeld. Soms, als het echt heel druk is door bepaalde projecten, ja dan moet ik me echt volledig kunnen concentreren. Dus ik zou zeggen soms, redelijk.

Interviewer: Oké, en word je ook echt blij van productief werken?

Respondent: Ja, ik heb wel liever dagen waarbij ik lekker door kan werken. Als ik kijk naar de afgelopen projecten, dan hebben wij ook wel een rustige periodes tussendoor gehad, waarbij er minder productie was. Dus dan ben je wat minder productief bezig en ga je andere dingen doen. Dus ik werk liever gewoon lekker door.

Interviewer: Laat je je volledig meeslepen door het werk dat je doet?

Respondent: Ook dat is niet altijd, het ligt er een beetje aan hoe moeilijk de werkzaamheden op dat moment zijn en hoe goed ik mij moet concentreren. Ik zou dus zeggen soms.

Interviewer: En wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Nou, ik werk natuurlijk in projecten. Dus ik ben eigenlijk constant ergens anders en praat constant met andere collega's. Dat vind ik erg leuk en afwisselend. Juiste die afwisseling in de omgeving vind ik prettig om in te werken.

Interviewer: En vind je het moeilijk om je werk los te laten?

Respondent: In het begin wel, maar nu niet meer. Weekend is voor mij nu gewoon lekker weekend, en als het nodig is werk ik over. Maar ik kan het wel loslaten, ja.

Interviewer: En vind je de werkzaamheden die je doet uitdagend?

Respondent: Over het algemeen wel ja, wat ik zei, ik werk natuurlijk in projecten. Dus de ene keer is het nu eenmaal uitdagender dan de andere keer.

Interviewer: Ook op de lange termijn?

Respondent: Moeilijk te zeggen, tot nu toe zijn de projecten die ik heb gedaan redelijk hetzelfde. Je doet steeds wel een beetje hetzelfde trucje. Maar toch blijft er ook afwisseling. Dat maakt het uitdagend. Maar het is tegelijkertijd hetzelfde werk wel. Ik weet verder niet wat voor project hierna komt natuurlijk. Dus dat is ook wel een uitdaging weer. We gaan het zien.

Interviewer: Heb je het idee dat het management wel inspeelt op jouw behoeftes, als je merkt dat er geen uitdaging meer in de werkzaamheden zit, bijvoorbeeld?

Respondent: Ja, dat vind ik wel. Binnenkort zijn de functioneringsgesprekken weer in mei en ja daar zeg ik gewoon echt alles wat ik vind. Ik denk dat, als je daar gewoon transparant bent, dan kom je er wel. Zo heb ik ook de cursus voor elkaar weten te krijgen. Ik heb het idee dat daar wel naar wordt geluisterd door het management. Zo lang je maar met een goed verhaal komt natuurlijk. Je moet elkaar een beetje tegemoet komen.

Interviewer: Put je ook voldoening uit de werkzaamheden die je doet?

Respondent: Ja, eigenlijk wel. Ik denk dat ik zeker nog wel lekker op mijn plek zit. Terwijl ik toch al een tijdje werk hier. En ik ben ook blij met het werk dat ik lever.

Interviewer: Oké, en voel jij je daarbij betrokken met de missie, de, visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Ja, dat is lastig. Die missie, ik ken 'm wel, maar, als je het hebt over de betrokkenheid. Ik voel mij betrokken binnen het projectteam en het project, maar om nou te zeggen dat ik betrokken ben bij de visie en missie van B&S, dat dan weer niet.

Interviewer: Hoe zou hier verandering in kunnen komen?

Respondent: Ja, er zijn verschillende projecten gaande. Binnen B&S voel ik nog steeds wel dat alle afdelingen voor zich werken. Iedereen heeft hun eigen manier van werken en iedereen werkt ook echt voor zichzelf. Dus er is niet één geheel aan samenwerkingen. Kijk, wij hebben ons project, zij hebben weer

hun projecten, ik zou het wel leuk vinden als we die projecten eens zouden delen met elkaar. Zo van, hoe gaan die projecten nou en wat speelt er een beetje. Dus dat wat meer communiceren. Een keer per jaar hebben we wel de PIM, de informatieavond. Maar dat is een keer per jaar, dat zou wel vaker mogen.

Interviewer: Oké, thanks. En voel jij je daarbij ook echt veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, ik heb wel het idee dat ik mijzelf gewoon veilig voel binnen B&S ja. Ik kan gewoon lekker mijn ding doen.

Interviewer: En in hoeverre is het werk belangrijk voor je?

Respondent: Wij zitten nu in een heel klein projectteam, maar we scheppen toch een hoop zand weg voor de organisatie. Dus daardoor voel je je ook wel belangrijk. Met zo'n klein team, toch een platform creëren voor z'n groot bedrijf, vind ik wel vet en bijzonder.

Interviewer: En word je daarvoor beloond heb je het idee?

Respondent: Ik denk dat mijn afdeling daarin wel sterk is. In Amsterdam hebben wij een bedrijf live gezet. Het is net als je verjaardag, je verwacht niks, maar als je iets krijgt vind je het toch leuk. Dat was daarna toen ook, toen kreeg ik een cadeaubon. Dat vond ik wel heel leuk. Als blijk van waardering. En de manager laat af en toe ook wel weten van 'hé lekker gedaan'. Dat is wel oké. Dan weet je waar je het voor doet. Als je naar het persoonlijke vlak kijkt, dan kan salaris wel beter.

Interviewer: Ben je ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ik vind het altijd best wel lastig om te vertellen wat ik nou doe, omdat B&S toch wel een ingewikkeld concept is. Maar vaak als ik dan vertel wat voor handel wij drijven, dan vinden ze dat toch wel een mooi project. En als ik vertel wat voor klanten wij hebben, vinden ze dat wel heel vet. Dus ik ben er wel trots op.

Interviewer: Word je ook enthousiast van het werk dat je doet?

Respondent: Niet altijd even veel, maar over het algemeen wel. Voldoende, zou ik zeggen.

Interviewer: Word je ook geïnspireerd door het werk?

Respondent: Nee, dat gaat dan misschien weer een stap te ver. Ik leer hier ontzettend veel, maar ik denk niet dat ik echt geïnspireerd word.

Interviewer: In hoeverre zet jij je in voor de organisatie om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: Nou, ik zet me wel gewoon in om mijn werkzaamheden goed uit te voeren. Ik heb mijn eigen targets natuurlijk, maar ik kijk ook naar de targets van mijn project. Dus ik vind die targets zeker even belangrijk als mijn eigen targets. Dus ik kijk wel verder. Maar de targets van B&S zelf, staan daar misschien iets te ver boven. Het is zo erg op de lange termijn en zo'n hoog doel. Die doelstelling is te hoog voor mij. Ik weet zeker dat het nieuwe platform dat wij creëren daaraan bijdraagt. Maar, om nou te zeggen, daar haal ik iets uit en daar doe ik het voor, is misschien iets te hoog gegrepen.

Interviewer: Ja, begrijpelijk. En stel je je ook beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ja, zeker wel. Kijk, ik bepaal een beetje mijn eigen uren. Naarmate je live gaat, heb je het niet echt meer voor het zeggen. Soms moet ik thuis wel eens wat doen. Soms doe ik wel eens wat weekend werk, dat hoort er gewoon bij. Ik vind de privé situatie wel belangrijker dan de werk situatie. Maar ik vind het prima om mij goed in te zetten en af en toe te helpen wanneer dat nodig is.

Interviewer: En heb je in de ochtend ook echt zin om naar werk te gaan?

Respondent: Wel vaker dan vroeger, maar ik ben gewoon een ochtend mens haha. Maar als ik eenmaal koffie heb gehad, dan gaat het wel weer. En ik zie zeker niet tegen het werk op hoor. Dus dat zit wel goed. Ik heb leuke collega's en ga met plezier naar mijn werk.

Interviewer: Oké. En kan je je ook langere tijdspanes achter elkaar concentreren?

Respondent: Ik kan het wel, maar het gebeurt niet zo veel. Op de afdeling waar ik nu zit, hebben we een hele leuke, dynamische groep. Dan staat de radio gewoon aan en wordt er gegrapt. Straks, als het drukker en serieuzer wordt, dan heb je wel gewoon momenten dat ik lang en geconcentreerd achter elkaar aan het werk ben ja. Dus als er meer uitdaging is, kan ik me goed concentreren.

Interviewer: Krijg je ook energie van het werk?

Respondent: Ook dat gaat in vlagen, soms heb je er een wat mindere dag tussen zitten en dan dus niet. Maar over het algemeen wel ja.

Interviewer: En voel je je sterk en levendig tijdens het werk?

Respondent: Nou niet altijd, haha. Soms ben je er wat minder bij met je hoofd. Maar als ik alles bij elkaar optel, denk ik wel gewoon een voldoende hoor.

Interviewer: Zet je altijd door, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ja, ik denk het wel. Kijk, op een gegeven moment houdt het ook op en soms moeten dingen gewoon de dag erna bekeken worden, wanneer je weer scherper bent. Maar ik doe mijn best.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatie. Interviewer ligt communicatie middelen voor. Via welke middelen communiceert het management met jullie?

Respondent: Uh, ja, e-mail krijg ik dagelijks vanuit mijn managers van de projectgroep. Dus dat is dan niet per se het managementteam, maar uiteindelijk komt het wel weer vanuit het managementteam. Dat vind ik een prima middel. Werktelefoon heb ik zo snel mogelijk links laten liggen, althans de vaste telefoon. Mijn iPhone zit vaker in mijn tas. Ik loop momenteel constant rond met mijn telefoon en dan word je weer gebeld door iemand verkeerd, wat bedoeld was voor de voorganger. Dus dat werkt niet zo lekker. Ik word ook zelden erop gebeld. Bij ons gaat alles via e-mail of Lync en dat vind ik prima. Video chat gebruik ik niet.

Interviewer: Hoe ervaar jij de communicatie tussen jou en het management?

Respondent: Wel voldoende. Er is ruimte om de dialoog aan te gaan, wanneer dit nodig is. Ik zou wel over belangrijke kwestie tijdiger en vaker geïnformeerd willen worden.

Interviewer: Wat gebruik je zelf het liefst om te communiceren? Naar het management? Is daar ook de mogelijkheid toe, voor bottom-up communicatie?

Respondent: Vanuit mijn manager naar mij word ik het liefst face-to-face benaderd, zodat ik ook de gezichtsuitdrukking van de manager kan zien. Dat vind ik belangrijk. Over het algemeen is er ook wel bottom-up communicatie, maar dat zit 'm dan meer in het werkoverleg en functioneringsgesprek. Daar krijg je dan als medewerkers de ruimte om jouw zegje te doen.

Interviewer: Is het werkoverleg er vaak genoeg?

Respondent: Nou, we hadden een tijdje geleden steeds elke eerste maandag van de maand een werkoverleg. En dat wordt al steeds minder merk ik. Dat vond ik een fijn ding, dus dat mag van mij wel weer vaker terugkomen. Ik wil graag weten wat anderen doen en leren en op deze manier krijg je dat te weten. Op die manier kan je van elkaar leren. Ik zou functioneringsgesprek daarnaast wel per kwartaal willen hebben. Daar leer je echt zo veel van en leer je je ook ontwikkelen op persoonlijk vlak. Nu is het maar eens in het jaar. Ik zou de optie willen hebben om per kwartaal een functioneringsgesprek te willen aanvragen.

Interviewer: Zou jij daardoor uiteindelijk ook meer inzet willen tonen, als je bijvoorbeeld vaker een functioneringsgesprek hebt?

Respondent: Ja, dat denk ik wel ja. Maar goed, aan de andere kant kan ik natuurlijk ook naar hem toelopen. Maar misschien een vast, gestructureerd gesprek is wel een verbeterpunt in de communicatie. Het personeelsblad scan is vaak even door. SharePoint gebruik ik dagelijks, dat heb ik ook nodig voor mijn werkzaamheden. Vanuit HR krijgen we dan wel die nieuwsbrief, met nieuws over de gehele organisatie. Maar dat zijn dan twee A4'tjes met tekst die je tussen de werkzaamheden door moet lezen. Dat is weer zo onpersoonlijk. Ik heb dan liever wat vaker zo'n informatieavond. De informatieborden vind ik niet echt meer van deze tijd, ik zou dat dan liever zien in de vorm van een digitaal scherm, die kan je dan bijvoorbeeld in de kantine hangen, een aantal. En daar kan je dan bijvoorbeeld informatie opdelen over wat er speelt binnen de organisatie. Iedereen leest dat dan toch denk ik als het daar hangt. Laatst zag ik een nieuwtje voorbij komen op het prikbord, wat alweer achterhaald was toen ik het las, dat zou ik dan weer liever via de mail willen binnenkrijgen. Of je moet die schermen in de kantine hangen, wat ik zei. Dan zie je het ook sneller.

Interviewer: Wat vind jij verder nog verbeterpunten?

Respondent: Zo'n informatieavond of een personeelsfeest vind ik hartstikke leuk. Ik zou dat soort dingen wel vaker willen zien. Ik zou er graag heen willen gaan dan. Misschien de oudere mensen gaan daar wel minder snel heen.

Interviewer: Hoe zouden we die oudere mensen ook kunnen overhalen?

Respondent: Misschien de jonge mensen inzetten, om de oudere collega's over te halen haha.

Interviewer: Ervaar je nog een bepaalde drempel of interne communicatie middelen te gebruiken?

Respondent: Nee, eigenlijk niet. Alleen wat ik zei dan die informatieborden zijn een beetje achterhaald, dus daar kijk ik niet echt meer naar. Misschien, als je daar een monitor van maakt, kan je dat inzetten als een krachtig communicatiemiddel om die kennis een beetje te delen. Dan weet je een beetje de belangrijke dingen die er spelen.

Interviewer: Hoe zou interne communicatie er toe kunnen bijdragen dat je meer betrokken raakt bij het bedrijf?

Respondent: Misschien toch wat meer van die informatieavonden. Dat zou ik zelf erg leuk vinden. Ik zou wel willen weten wat er allemaal speelt.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen?

Respondent: Ik zou zelf nog wel willen zien wat nou de concrete plannen zijn voor de komende tijd, bijvoorbeeld dat functiehuis op onze afdeling. Daar wil ik wel meer informatie over. Ik weet op dit moment

niet zo goed waar ik aan toe ben, als ik kijk naar over 3 à 4 jaar. Dus als je het hebt over interne communicatie, vind ik meer duidelijkheid over zaken vanuit het management erg belangrijk. Ik snap dat je niet alles kunt vertellen, maar probeer af en toe gewoon wat transparanter te zijn. Duidelijkheid vanuit het bedrijf, zou wel een verbeterpunt zijn. Daarnaast zou ik een uitje met andere afdelingen ook wel leuk vinden. Wat meer informele communicatie en wat meer transparantie over het hele bedrijf heen. Ik zou wat meer samenwerkingen willen zien binnen het bedrijf.

Interviewer: En heb je zelf nog vragen of toevoegingen?

Respondent: Nee, ik denk het niet. Het is me eigenlijk wel duidelijk.

Interviewer: Hartstikke bedankt voor de medewerking!

Respondent 12 (Verbatim 15)

Functie: Medewerker ICT

Sekse: Man

Datum: 24-04-2017

Tijdsduur: 31 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van alle ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen de organisatie?

Respondent: Ik denk dat ik wel redelijk op de hoogte ben, zeker qua IT projecten. Wat er verder gebeurt operationeel gezien, krijg ik niet alles mee. Dat komt ook wel omdat ik op een project zit. Ik probeer een nieuw systeem te bedenken om het oude systeem te vervangen. Dus ik heb verder wel contact met alle afdelingen binnen bij B&S. Dus ik weet wel redelijk wat er speelt. Maar dat komt wel door mijn functie en doordat ik op dit project zit.

Interviewer: Heb je verder het idee dat de organisatie en het management moeite doet om te communiceren over ontwikkelingen binnen de organisatie?

Respondent: Ik krijg daar wel wat dingen van mij, maar niet officieel vanuit het management. Zou je daar meer over willen weten? Ja daar zou ik wel meer informatie over willen weten. Ik zou wel meer informatie willen over wat er speelt binnen de organisatie en welke activiteiten nog gaan komen. Ik denk dat het dat ook voor iedere werknemer geldt. Ook nieuwe markten die ze gaan aanboren en bedrijven die ze overkopen, daar zou ik wel meer over willen weten. Dat vind ik wel heel interessant. Dat is nu naar mijn mening nog onvoldoende. Eén keer per jaar wordt er een algemeen verhaal gehouden dat is naar mijn mening te weinig. Mijn manager van mijn eigen afdeling houdt mij wel eens op de hoogte van wat er speelt. Maar dat is echt specifiek alleen met mij op de afdeling.

Interviewer: In hoeverre vind jij dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Nou over het algemeen wel snel, maar dat komt meer omdat ik bezig ben met een project, waarvan de werkzaamheden erg uiteen lopen. Dus ik ben constant overal en nergens. Dan loop ik weer in het magazijn, en dan weer op de werkvloer, de rest van de tijd ben ik zaken aan het uitwerken. Dus de tijd gaat erg snel.

Interviewer: In welke mate vergeet je ook echt alles om je heen wanneer je aan het werk bent?

Respondent: Nou ik ben niet acht uur lang non-stop met mijn werk bezig, dat gaat niet. Af en toe denk ik wel eens wat ga ik vanavond eten, maar over het algemeen is dit wel voldoende. Ik denk dat niemand zich van 8 uur tot vijf uur non-stop kan concentreren.

Interviewer: Oké dankjewel. Word je daarbij ook blij van productief werken?

Respondent: Het is altijd wel fijn als er een rustige dag tussen zit, zeker met de projecten hebben we iedere keer van die fases, je hebt hele drukke fase en hele drukke periodes, en dan kunnen er ineens twee weken tussen zitten waarin je wat minder te doen hebt. Op zich vind ik dat dat niet zo erg. Juist de afwisseling hierin vind ik fijn. Laat je je ook echt meeslepen door het werk dat je doet? Ja, ik kan wel prima voor mezelf een pauze inlassen en geconcentreerd met mijn werk bezig zijn. Uiteindelijk ben je ook veel productiever wanneer je af en toe een pauze neemt. Ik kan afstand nemen wanneer dat nodig is. Die grens kan ik voor mezelf wel stellen. Als iets af moet daarentegen kan ik in de avond ook gerust doorwerken.

Interviewer: Ja ik snap het. En wat vind je van de werkomgeving?

Respondent: Ja, groot en rustig eigenlijk wel. Ik werk natuurlijk door het gehele gebouw heen, want ik werk natuurlijk in projecten. Maar over het algemeen aardige mensen en goede plek om te werken.

Interviewer: Kan jij je werk goed loslaten?

Respondent: Jazeker, daar heb ik geen problemen mee. Ik doe gewoon de deur achter mij dicht en weg is weg. Als ik moet overwerken en het wordt gevraagd, vind ik dat prima, maar ik kan mijn werk zeker loslaten. Het is niet zo dat ik de hele tijd met werk bezig ben.

Interviewer: Oké dankjewel. En voel jij je betrokken met de missie, visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Niet heel erg, maar dat komt ook omdat ik niet heel erg op de hoogte ben van wat nou precies die missie en visie is. Wat dat betreft denk ik dat het management dit wel beter kan communiceren binnen de organisatie. Als bedrijf heb je natuurlijk bepaalde doelstellingen, dan krijg je ieder jaar een soort persoonlijke doelstelling. Bij mij, slaan die doelstellingen echt helemaal nergens op, mijn persoonlijke

doelstelling . Ze zijn sowieso niet smart, dus je hebt er niks aan. Aan het einde van het jaar ga ik hierdoor in discussie met mijn manager of ik de doelstelling nu wel of niet heb gehaald, omdat je hier over kunnen discussiëren, omdat het gewoon niet duidelijk is. Maar deze persoonlijke doelstelling sluit volgens mij ook helemaal niet aan bij de missie en de visie. Dus ja daar ligt nog wel een verbeterpunt voor management, dit moet beter op elkaar aansluiten. Kijk, ik denk dat je als medewerker weet wat de algemene, grotere doelstelling is, en je weet jouw persoonlijke doelstelling is, dan kun je daar beter voor werken. Hierdoor heb je meer het idee dat jij aan het doel van de organisatie bijdraagt. Nu heb ik dat bijvoorbeeld niet, dus dit kan persoonlijker.

Interviewer: Ja, dat begrijp ik. Heb jij wel het idee dat jij met jouw werkzaamheden bijdraagt aan het succes van de organisatie?

Respondent: Ja, qua werk wel, maar niet qua doelstellingen. Kijk, qua werkzaamheden weet ik wel wat er van mij verwacht wordt en dat ik uiteindelijk ga bijdragen aan de organisatie. En dat zie ik ook wel.

Interviewer: Vind jij dat het management dit ook laat merken?

Respondent: Ik moet zeggen vanuit het IT management krijg je wel waardering. Als we een project hebben afgerond, dan weten de managers ook dat wij in de weekenden hebben gewerkt, en soms 's avonds nog door zijn gegaan, dan krijgen we aan het einde van het project wel bijvoorbeeld een cadeaubon. Dus daar wordt wel aandacht aan besteed.

Interviewer: Heb jij hierdoor het idee dat je ook meer inzet wil tonen?

Respondent: Ja, ik denk dat het wel fijn is dat ik die blijk van waardering krijg, dan wil ik mij ook meer inzetten voor de organisatie. Als jij iets drie keer goed doet en je krijgt er niks voor terug, dan denk je na drie keer misschien: oké nou laat maar.

Interviewer: Ja, begrijpelijk. Voel jij je daarbij veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, ik heb wel het idee dat ik alles kan doen en alles kan zeggen binnen de organisatie. Bij ons is de sfeer heel relaxed en heel ontspannen. We kunnen alles tegen elkaar zeggen.

Interviewer: Oké dat is goed, en in welke mate vind jij de werkzaamheden die jij doet uitdagend?

Respondent: Het hangt er een beetje vanaf, ik ben echt met dat project bezig, sommige onderdelen zijn daarbij uitdagend en andere wat minder. Maar je hebt altijd minder leuke dingen en leuke dingen. Bij zo'n evaluatiegesprek geef ik wel bij mijn begeleider door dat ik soms wat meer uitdaging zou willen.

Interviewer: En wordt er dan iets mee gedaan door de managers?

Respondent: Daar kan ik nu nog niet heel veel over zeggen, haha omdat ik er wat korter werk. Kijk, uiteindelijk moet wel alles gedaan worden binnen zo'n project, dat is logisch. Je kunt niet alleen de leuke dingen doen. Maar over het algemeen zijn mijn werkzaamheden wel uitdagend.

Interviewer: En put jij ook voldoening uit je werkzaamheden?

Respondent: Jawel, het kan altijd beter, soms doe je wat meer dingen die je leuk vindt en soms wat minder dingen, maar ik houd er nu nog wel voldoening uit. Kijk, als ik de hele dag te doen krijg wat ik leuk vind, zou ik er nog meer voldoening uit halen, maar dat is onmogelijk, dat blijft altijd zo.

Interviewer: En word je ook enthousiast van het werk dat je doet?

Respondent: Ik denk op de schaal van 1-10 zeker wel een acht, ik ben hier nu nog wel kort, maar als ik het op de lange termijn niet leuk zou vinden, dan zou ik ook gewoon weggaan. Maar nu ben ik wel tevreden.

Interviewer: Oké, dankjewel. En in hoeverre voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Nou, ik vind mijn werk erg leuk en ik ga met plezier naar mijn werk. Dat vind ik ook belangrijk, dat ik het naar mijn zin heb. Ik denk alleen wel, dat als ik mij belangrijker wil voelen, dat ik dan ook meer inspraak zou willen hebben. Dat is er nu deels, maar dat kan beter.

Interviewer: Ben je ook trots op B&S als werkgever en op het werk dat je doet?

Respondent: Ik ben wel trots. Misschien een 8. Maar niemand aan wie ik vertel over B&S, niemand kent B&S. Ik ben hier zelf ook bij toeval binnengekomen. Maar de markt waarin wij zitten, dat vind ik wel echt super interessant. Vooral de logistieke kant vind ik heel leuk. Ik ben wel trots om bij zo'n groot bedrijf te werken.

Interviewer: Heb je het idee dat je voldoende wordt beloond voor het werk dat je doet?

Respondent: Nou als het om salaris gaat, B&S betaalt niet slecht, maar ook zeker niet goed. En als ik buiten het salaris om kijk, een bedankje, van joh goed gedaan, dat gebeurt bij IT wel. Als ik alles bij elkaar moet optellen, zou dit wel een 6je zijn.

Interviewer: Dus hier zit wel verbetering in?

Respondent: Daar zit zeker verbetering in.

Interviewer: Wat is dan zo'n verbeterpunt, waardoor jij je uiteindelijk nog beter zal inzetten voor de organisatie?

Respondent: Nou, het probleem hier zit in de schaal. Dus als jij aan de bovenkant van je schaal zit en je schaal is gekoppeld aan een functie, dan houdt het op. Dan moet je of weg, of een andere functie krijgen. Dat vind ik eigenlijk een beetje krom. Want iemand die aan het einde van zijn schaal zit en misschien harder werkt dan zijn collega, zou een hogere beloning moeten verdienen.

Interviewer: Je werkt er nu zelf een jaar geef je aan, dan ga je straks stappen maken en groeien en kom je op een gegeven moment ook aan het einde van je schaal. Als er dan niks verandert, zou je de organisatie dan verlaten?

Respondent: Ja, dan zou ik uiteindelijk de organisatie verlaten.

Interviewer: Dus dat is wel iets waar de organisatie op tijd op in moet spelen?

Respondent: Kijk, het is niet alleen financieel. Er moet een soort groeitraject of groeiplan voor jou worden opgesteld, vind ik. Als je daar behoefte aan hebt tenminste dan. Je wil niet altijd maar 10 jaar op de afdeling zitten, je wil niet alleen financieel groeien, maar ook persoonlijk en professioneel. Dus ja, er zijn verschillende manieren hoe ze dat kunnen doen. Medewerkers een andere uitdaging bieden bijvoorbeeld. Ik zou graag, wanneer ik straks mijn tweede beoordelingsgesprek heb hier, zo'n carrièreplan willen opstellen om te kijken naar mijn persoonlijke ontwikkeling. En als daar dan geen aandacht aan wordt besteed, weet ik niet of ik mijn carrière hier wil doorzetten.

Interviewer: Ja, begrijpelijk. En in hoeverre zet jij je in om de doelstellingen van de organisatie te behalen? (meer omzet en groei)

Respondent: Mijn persoonlijke doelstellingen zijn nu al behaald, dus daar zit echt 0 uitdaging in. Maar binnen het project zelf, zet ik mij wel ontzettend goed in. Dat zit ook gewoon ik het aard van mijn karakter. Ik denk met een cijfer wel een 9 qua inzet. Met projecten hebben we wel goede tussentijdse doelen, maar die persoonlijke doelen, dat moet wel verbeterd worden, daar zit geen uitdaging in.

Interviewer: In welke mate stel je je beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ik denk wel redelijk. Ik ben nooit ziek en als het nodig is, kan ik ook wel eens overwerken. Ik ben wel flexibel. Ik sta er wel voor open om over te werken, maar als het iets structureels wordt, dan zou ik het niet doen.

Interviewer: Krijg je energie van de werkzaamheden die je doet?

Respondent: Nou, de dingen die leuk vind, daar krijg ik energie van. De dingen die ik doe, die ik minder leuk vind, daar krijg ik geen energie van. Maar alles bij elkaar opgeteld is dat wel redelijk voldoende. Voor mij persoonlijk, moet er uiteindelijk op de lange termijn wel genoeg uitdaging zijn, wil ik er energie van blijven krijgen.

Interviewer: Kan je langere tijdsperiodes geconcentreerd achter elkaar werken?

Respondent: Nou dit is puur persoonlijk, maar dat kan ik niet altijd even goed. Ik heb wel een wat kortere aandacht houding. Maar dat heeft niks met de werkzaamheden te maken. Ik moet wel om het uur even een break hebben, daar krijg ik weer wat nieuwe energie van.

Interviewer: Zet je ook altijd door? Ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: In principe zet ik wel altijd door ja. En als ik er niet uitkom, ga ik wel iemand anders om hulp vragen. Ik hou er niet van als dingen blijven liggen.

Interviewer: Als je kijkt naar de interne communicatie. Interviewer legt middelen voor. Wat gebruik jij hiervan zelf vaak en wat vind je goede middelen om te communiceren met het management? En het management met jou?

Respondent: Ik gebruik dagelijks mijn werktelefoon en Lync. Dat vind ik handig en het zijn snelle middelen. Skype gebruik ik niet. Er zijn altijd betere programma's ergens voor, maar in principe zijn dit prima middelen. Ik vind het ook prima als het management mij via de middelen benaderd.

Interviewer: heb je verbeterpunten?

Respondent: Ik mis daar verder niks in. Als ik iets nodig heb, loop ik even langs ofzo. Behalve mail en werktelefoon etc. heb ik niks meer nodig.

Interviewer: Wat vind je van de frequentie?

Respondent: Nou, bij IT doen we veel aan projecten, dus dan heb je wekelijks werkoverleggen om alles te bespreken. Maar ik kan mij voorstellen dat dit bij andere afdelingen anders is en dat daar wel behoefte aan is. Dus nog vaker, is voor mij niet nodig. Als iemand niet projectmatig werkt, snap ik wel dat zij daar meer behoefte aan hebben. Het personeelsblad bekijk ik wel altijd even, ik stond deze maand ook op de cover haha. Dat is echt een goed communicatiemiddel om aan te geven wat er allemaal speelt binnen B&S. Dat is wel altijd interessant. De nieuwsbrieven scrol ik altijd even door, maar lees ik wel al minder. Personeelsfeest vind ik goed voor de betrokkenheid, verder wordt door niet echt iets nieuws verteld vind ik.

Interviewer: Mis je nog dingen?

Respondent: In principe mis ik niets daar. Maar ik kijk vooral naar de inhoud van wat er bijvoorbeeld in zo'n personeelsblad staat. Dus dat personeelsblad hoeft niet per se vaker uit te komen, maar ik zou de informatie die daarin staat, die zouden ze wel wat vaker mogen delen, in bijvoorbeeld SharePoint ofzo. Dat is toch wat je iedere dag opent en dan zie je dat en ben je gelijk op de hoogte van wat er speelt.

Interviewer: Hoe vind je dat de communicatie tussen jou en het management verloopt?

Respondent: Goed, ik merk daar geen problemen. Ik denk dat de communicatie duidelijk en kort is tussen beide partijen.

Interviewer: Dus je kunt ook de dialoog aan gaan, bottom-up?

Respondent: Zeker, als er iets is kan ik bellen of mailen. Of even langslopen natuurlijk.

Interviewer: Hoe zou interne communicatie aan de betrokkenheid van de medewerkers en van jou kunnen bijdragen?

Respondent: Dat is eigenlijk sowieso lastig, want er heerst hier echt een beetje een eilandjescultuur. Als je iedereen in een ruimte zet, en de één zegt ik doe en kan dit, en de ander zegt ik doe en kan dat. Dan denk je ineens: oh ik wist helemaal niet dat jij dat ook kon, dat is handig! Hoe je dat kan regelen, lastig. Ik denk zeker, dat bijvoorbeeld voor sales, dat iedereen wel eens wat vaker bij elkaar kan zitten, met werkwijze en werkprocessen etc. Iedereen kan altijd van elkaar leren. Het is altijd leuk bijvoorbeeld zo'n vrijdagmiddagborrel eens in de maand, dan zou ik wel gaan. We hebben laatst ook een personeelsfeest gehad, hartstikke leuk. Ik merk wel dat er bij mij op de afdeling weinig mensen gaan naar dit soort feesten van B&S.

Interviewer: Hoe zou je die mensen toch kunnen bereiken?

Respondent: Lastig, ik denk dat je die mensen toch wat persoonlijker moet benaderen. Dus niet iets in het personeelsblad plaatsen, dat is te algemeen. Maar echt persoonlijk vragen, joh, waarom kom jij niet? Dat zijn vaak mensen die denken ik doe mijn werk en verder wil ik er niks mee te maken hebben. Die moeten meer aandacht krijgen.

Interviewer: Ervaar je nog een bepaalde drempel omtrent interne communicatie?

Respondent: Nee, dat verder niet.

Interviewer: Wat zijn verwachtingen voor de komende tijd?

Respondent: Er moet een manier gevonden worden, waardoor alle medewerkers van elkaar weten wat ze doen en hoe ze werken. Om te kijken wat is de beste manier en hoe doen zij dat, zodat je misschien die manier zelf ook kan gebruiken. En waardoor je ook meer positieve ideeën creëert binnen de organisatie. Dus daar moet naar gekeken worden, een bepaalde manier. Verder zou ik het persoonlijke wel leuk vinden, als we wat meer informele communicatie krijgen: zo'n vrijdagmiddagborrel eens in de zoveel tijd. Niet te vaak. Daarnaast aan de hand van communicatie op de een of andere manier toch wat meer vertrouwen geven aan de medewerkers. Dat flexwerken nu nog steeds niet mag, vind ik jammer. Maar op de een of andere manier zouden ze hier misschien wel met communicatie op in kunnen spelen. Dat het wat meer van beide kanten komt.

Interviewer: Dankjewel! Heb je zelf nog toevoegingen of vragen?

Respondent: Nee, ik denk dat dat het verder wel was, interessant gesprek.

Interviewer: Hartstikke bedankt voor de medewerking.

Respondent 13 (Verbatim 16)

Functie: Medewerker ICT, young professional

Sekse: Man

Datum: 05-05-2017

Tijdsduur: 25 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen de organisatie?

Respondent: Het merendeel wat ik weet van de organisatie is eigenlijk puur door eigen interesse. Dus het lezen van personeelsbladen, intranet, nieuwsbrieven. Puur eigen initiatief. Ik vind dat daar wel genoeg informatievoorziening in is. Ik denk wel dat, als je hier net komt werken, dat het redelijk moeilijk is om de diversiteit van het bedrijf te kennen. Dat kan ik mij voorstellen.

Interviewer: Heb je wel heb idee dat je door goed in wordt begeleid?

Respondent: Ja, qua informatievoorziening denk ik zeker ja.

Interviewer: Oké, dankjewel. Hoe ervaar jij de werkomgeving?

Respondent: De sfeer met collega's is prima en de werkomgeving ervaar ik als rustig en prettig om in te werken.

Interviewer: Vind je de tijd snel gaan op werk?

Respondent: Nou, in de eerste vier maanden dat ik hier werkte was de werkdruk dermate laag, dan zit je

je te vervelen. Dat was voor mij niet al te best. Ondertussen is dat echt enorm toegenomen, ik spreek mijn collega's nu haast te weinig.

Interviewer: Heb je dat toen ook aangegeven, dat de werk druk te laag was?

Respondent: Ja, zeker. Mijn manager heeft er toen voor gezorgd dat ik uitdagende projecten kreeg. Dus daar wordt wel op ingespeeld.

Interviewer: Dus je ervaart de werkzaamheden nu wel als uitdagend?

Respondent: Ja, met de projecten die ik nu doe wel, vaak kom ik tijd te kort en werk ik in het weekend nog over. Maar dat vind ik niet erg.

Interviewer: Put je ook nog steeds voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, nu ik dit onlangs heb aangegeven en meer uitdagingen heb gekregen in de projecten, put ik wel voldoening uit de werkzaamheden. Als er in de toekomst geen uitdagende projecten meer aankomen, dat heb ik ook aangegeven, dan ga ik ook verder kijken of ergens anders wel uitdagende projecten zijn. Dus die uitdaging moet wel blijven van mij. Zo eerlijk sta ik er ook gewoon in. Maar ik denk dat er genoeg dingen liggen hier dus. Maar als het niet uitdagend genoeg is, dan kijk ik wel verder dan dat. Ik heb het geluk dat ik in mijn branche, bij de ICT, altijd werk kan vinden, want dat zoeken ze genoeg.

Interviewer: En vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Nee, over het algemeen niet. Maar tegelijkertijd nu wel, maar dat komt ook omdat ik in een paar software implementaties zit en nu moet ik gewoon even in het weekend een tandje bijzetten, omdat ik het anders gewoon niet rond ga krijgen. Anders wordt het gewoon te veel werk. Op dit moment vind ik dat ook niet erg, als het maar niet structureel gebeurt.

Interviewer: Ja precies, ik snap het. En word je blij van het feit dat je productief werkt voor de organisatie?

Respondent: Ja, ik heb graag een beetje uitdaging en werkdruk. Het moet ook weer niet te veel zijn, maar ik word er wel blij van als ik mijn werkzaamheden goed en productief uitvoer.

Interviewer: Als je kijkt naar wat meer emotionele betrokkenheid, in hoeverre voel jij je verbonden met de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Ik ben ervan op de hoogte, maar ik kom hiervoor uit een kleinere organisatie. Daar heb je automatisch gewoon veel meer betrokkenheid. Hier is dat voor mij een stuk minder. Ik wil gewoon mijn werk goed doen, daar krijg je ook voor betaald. Maar voor de rest, echt emotionele betrokkenheid met de

visie en de kernwaarden, dat ervaar ik niet zo.

Interviewer: Hoe komt dat?

Respondent: Deels ook omdat het een grote organisatie is, we willen naar de 10 miljard. Dat zijn gewoon vrij zakelijke en harde doelstellingen. Het verloop van het personeel is ook behoorlijk hoog hier. Dat is ook waar ze een beetje mee kampen. Ik wil gewoon heel graag goed werk leveren en daarbij voel ik mij zeker betrokken. Maar het grotere geheel mist daardoor een beetje.

Interviewer: Oké, begrijpelijk. Voel je je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, dat denk ik wel. Als er iets is, kan ik dit gewoon aangeven. Er hangt een prettige sfeer en ik heb fijne collega's. Dus ik zit wel op mijn plek en voel mij wel veilig hier.

Interviewer: En in hoeverre is het werk belangrijk voor je?

Respondent: Als je mooie projecten hebt, dat kan je binnen een grotere organisatie al sneller doen. Dus dat is leuk en daardoor voel ik mij ook wel belangrijk.

Interviewer: En ben je trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ik denk dat ik er daar nog te kort voor werk hier, om te zeggen dat ik trots ben. Dat komt misschien in de toekomst wel.

Interviewer: Ja, ik snap het. En heb je het idee dat je inzet wordt beloond?

Respondent: Ja dat denk ik wel, zeker wel. Daar is het bedrijf wel netjes in. Toen we laatste ook een implementatie software hadden afgerond, kregen we bijvoorbeeld ook een diner bon. Ik denk dat dat ook wel belangrijk is. Tijdens zo'n project wordt er behoorlijk wat van je gevraagd, dus mensen hechten er dan wel belang aan, merk ik op mijn afdeling, dat er wel even wat persoonlijke aandacht voor komt, voor al die inzet binnen zo'n project. Even een blik van waardering.

Interviewer: In hoeverre zet jij je in om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: Nou, wat ik al aangaf, ik vind dat vrij harde en zakelijke doelstellingen, waarvan je ook niet weet wat jouw persoonlijke bijdrage daaraan is geweest. Ik heb wel persoonlijke doelstellingen, daar werk ik ook hard voor, om mijzelf te ontwikkelen. Indirect draag je, naar mijn mening, met IT altijd wel bij aan de groei van een organisatie. Het is handig om te weten waar je met z'n allen aan werkt. Wat dat betreft is deze doelstelling gewoon iets te abstract. Dus als dit concreter zou zijn en haalbaar, zou je daar harder voor werken. Ik wil nu gewoon voornamelijk mijn werkzaamheden goed doen.

Interviewer: En zet je altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Nee, ik zet altijd door. Als het nodig is, zet ik gewoon alle zeilen bij, om te zorgen dat het geregeld wordt. Ook al heb je tegenslag, dan zorg ik alsnog dat het geregeld wordt. Uiteindelijk word je ook op je prestaties afgerekend, dus dat vind ik ook niet erg om te doen. Ik zet gewoon door.

Interviewer: Ja, ik snap het. En in hoeverre stel jij je beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Nou ik ben heel flexibel denk ik. Wanneer het nodig is spring ik bij, of werk ik door in het weekend. Dat vind ik ook niet erg, als het maar niet structureel is. Ik moet ook wel zeggen, als we dan een heel intensief project hebben gehad, waarbij ik ontzettend veel heb overgewerkt, pas ik in de week erna ook wel eens een vrije middag. Om dit te compenseren.

Interviewer: Ja precies, ik snap het. Als je kijkt naar de communicatie, hoe vind je de communicatie verlopen tussen jou en het management?

Respondent: Ja, met het management zelf heb ik eigenlijk weinig contact, alleen indirect via mijn manager zelf. De informatievoorziening vanuit het management over bepaalde projecten die spelen, mag van mij wel wat meer zijn. Als ik kijk naar mijn manager, als ik hem voor bepaalde zaken nodig heb, dan is hij er gewoon. Ik heb ook het idee dat ik alles kan aankaarten, wanneer er iets is. Hij is logischerwijs ook hartstikke druk, maar als ik even bel is dat geen probleem. De laatste tijd is de communicatie tussen ons meer bellen en face-to-face. Maar ik ervaar deze communicatie wel als prima. Als het om gevoelige onderwerpen gaat, word ik liever face-to-face benaderd door mijn manager, dan zie je ook het gezicht erbij. Daarnaast heb ik het idee dat mijn manager ook bestormd wordt met e-mails, dus dan is de vraag ook, als ik een mail stuur, komt dit wel aan. Bellen en face-to-face is dus denk ik wel het beste om te gebruiken voor communicatie met het management en mijn manager.

Interviewer: Je ervaart de communicatie dus wel top-down, als ook bottom-up?

Respondent: Ja, dat zeker wel. Men heeft hier wel een bepaalde visie van hoe hier iets hoort, die deel ik niet altijd, maar dat is ook niet erg. Als men dan zegt, zo is het nu eenmaal, dan heb je je daar aan te houden. Maar dat is ook niet erg, ik heb wel het idee dat je ook dingen kunt aankaarten.

Interviewer: En als je kijkt naar de communicatie middelen. Wat vind je van de interne communicatie middelen die er zijn om communicatie tussen jou en het management mogelijk te maken?

Respondent: Ik gebruik lync, video chat, werktelefoon en mail allemaal. Video chat gebruik ik wekelijks, de rest dagelijks. E-mail vind ik ergens wel prettig, want alles staat vastgelegd, aan de andere kant is het ook een vervelend medium, omdat je de toon verkeerd kan opvatten. Ik denk dat er wel te vaak gemaild

wordt en lync gebruikt wordt en dat er wel wat vaker de telefoon gepakt mag worden. Als je bij elkaar zit en je kan dingen direct vragen, ben ik daar wel voorstander van. Andere kant verstoort je iemand dan wel in z'n concentratie, dus daar probeer je een beetje een mix in te vinden, tussen e-mail en direct contact.

Interviewer: Ja, ik begrijp het. En de overige communicatiemiddelen?

Respondent: Intranet, zie ik wel eens dat daar wat op gepost wordt. Ik vind persoonlijk die indeling van intranet, die laat denk ik te wensen over. Want nu komt er vaak een nieuwsbericht op, dat is sowieso interessant om even te zien. Maar verder zie ik daar niet heel veel toegevoegde waarde vanuit intranet. Het is deels een vergaarbak met data. Maar het is altijd alsnog zoeken naar data en kijken welke data schijf gebruikt men. Er zit geen logica in. Er lijkt niet echt eenduidig beleid in te zitten. Dat is misschien een beetje kort door de bocht, maar het lijkt alsof iedereen daar wel een beetje zijn eigen idee bij heeft. Dus daar moet meer consistentie in zitten. Stukje kennisdeling op intranet zou leuk zijn, daarmee creëer je betrokkenheid. Kijk, die informatie komt natuurlijk ook wel in het personeelsblad naar voren, maar ik denk dat er genoeg projecten zijn die niet de aandacht krijgen die het verdienen, omdat er nu niet de ruimte voor is. Het is vaak ook achteraf, omdat het personeelsblad maar een keer in de drie maanden wordt uitgebracht. Maar ik lees het personeelsblad wel altijd en ik vind de informatie die erin staat ook relevant. Dus ik zou die informatie wel vaker willen terugzien, op bijvoorbeeld intranet. De HR nieuwsbrief lees ik ook zeker, maar ik vind die informatie die erin staat vaak een wat stoffiger onderwerp. Dat zijn voornamelijk de wat zakelijkere dingen, over pensioen bijvoorbeeld. De informatieborden lees ik nauwelijks. Pas zag ik dan dat iemand er 25 jaar werkte, maar ik kijk er eerlijk gezegd niet vaak op. Het oog wil in die zin ook wat, dus als je dat iets beter zou aankleden, zou dat al een verbetering zijn. Bij mijn vorige werk hing er bijvoorbeeld een digitaal scherm in de kantine. Daar stond dan een combinatie van informatie over bijvoorbeeld die is vader geworden, dus de persoonlijke dingen, tot aan hele harde resultaten over bijvoorbeeld de omzet. Dat hing dan gewoon op een scherm, dus dan kon men altijd even zien van oké per afdeling speelt dit. Dan kijk je daar even op, als je koffie staat te drinken. Dat werkt makkelijker dan zo'n informatiebord.

Interviewer: En de kerstborrel en het Personeelsfeest?

Respondent: kerstborrel ben ik naartoe geweest, personeelsfeest komt eraan. Daar ga ik ook zeker even heen. Dus die informele setting vind ik leuk en goed. Daar moet je zelf ook wel even wat tijd in investeren. Zoiets zou misschien wel iets vaker mogen, niet te vaak, maar eens in de maand. Bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel. Ik vind dat wel goed, maar je ziet dat dat nog niet heel constructief gebeurt. Ik hoef dat niet iedere week, ik woon hier ook een stukje vandaan, dan wil je op den duur ook naar huis. Maar ik vind het wel goed om door zo'n informele setting ook een beetje te weten wat er speelt bij je collega's. Dat is voor de betrokkenheid onderling ook wel goed.

Interviewer: Ja precies, ik snap het. Heb je nog verbeterpunten, om meer betrokkenheid te creëren?

Respondent: Nou intranet kan wel wat beter ingericht worden, dat gaf ik net al aan. Maar verder denk ik niet direct dat ik beterpunten heb. Ja verder. Ik denk dat het ook moeilijk is om te kijken wat de juiste balans is. Als ik bijvoorbeeld een bepaald projectje online heb gezet, hoef ik daar echt niet de hele organisatie mee lastig te vallen. Dus ik denk dat dat wel belangrijk is dat het goed getarged wordt om te kijken wat wel relevant is en wat niet voor B&S breed. Maar die relevante informatie die wel leuk is om te delen met anderen, daar zou ik wel wat vaker een update van willen ontvangen. Ik zou dat niet per mail doen, dan verzuipt het in de rest. Ik zou dat dan via intranet doen, denk ik.

Interviewer: Wat zijn jouw verwachtingen omtrent interne communicatie?

Respondent: Nou ze zijn hier nu met behoorlijk grote projecten bezig, daar wordt denk ik ook wel redelijk wat over gecommuniceerd. Collega's van mij zijn daar heel druk mee bezig. Vanuit IT gezien denk ik dat het heel goed is dat men weet hoe men ervoor staat en wat de vorderingen zijn. Wellicht dat de mensen die heel direct bij betrokken zijn, die weten dat wel. Maar voor de overige medewerkers gaat dat ineens behoorlijk wat zijn. Als jij hier 20 à 30 jaar werkt en je hebt altijd met systeem A gewerkt, dan gaat het nogal schokkend nieuws zijn. Dus meer tussentijdse resultaten en communicatie daarover. Wat tussentijdse updates met wat zijn we aan het doen. Dus een combinatie van bedrijfs brede zaken als ook per afdeling, daar meer communicatie over.

Interviewer: Ja ik snap het, zodat je wat meer op de hoogte bent van wat er speelt. Heb je nog vragen of toevoegingen?

Respondent: Ik ben wel benieuwd naar het resultaat van jou.

Interviewer: Die zal ik je zeker toesturen wanneer ik dit heb afgerond! Bedankt voor de medewerking!

Respondent: Graag gedaan, succes met je onderzoek.

Respondent 14 (Verbatim 17)

Functie: Medewerker Finance

Sekse: Man

Datum: 05-05-2017

Tijdsduur: 27 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij op de hoogte van de ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen B&S?

Respondent: Dat is een algemene vraag. Maar ik denk dat het voordeel is, bij ons op de afdeling, dat wij als geheel zeker wel wat meekrijgen. Als je op een bepaalde niveau opereert en veel contact heb met de Manager Director, dan krijg je die informatie toch wat makkelijker tot je. Dus dan denk ik wel dat ik een redelijk beeld heb van waar de organisatie staat en waar het naartoe gaat.

Interviewer: Vind je dat daar ook voldoende over gecommuniceerd wordt?

Respondent: Ja hoor, ik vind van wel. Kijk, dat blijft natuurlijk altijd een beetje in het informele, maar voor mij is die behoefte er niet dat er meer communicatie moet komen.

Interviewer: Hoe ervaar je de werkomgeving?

Respondent: Altijd wel heel prettig. Kijk, ik denk dat het mooie van B&S is, dat je heel veel gelegenheid krijgt om dingen te doen, waarvan je denkt dat het ook goed is om te doen en waarbij je redelijk veel verantwoordelijk krijgt. Dat heb ik altijd als heel prettig ervaren. Ik vind de sfeer met collega's verder ook prettig om in te werken. Ik denk dat de sfeer wat dat betreft wel goed is.

Interviewer: Oké, ik snap het. Vind je de werkzaamheden die je doet uitdagend?

Respondent: Dat bepaal je zelf, vind ik. Maar ik ervaar de werkzaamheden wel als uitdagend. Het is niet zo dat ze je bij de hand meenemen en zeggen van 'kom laten we eens gaan kijken waar je naartoe wil en wat we daaraan kunnen doen', dat moet je ook wel een beetje zelf doen vind ik. Maar, zo zit de organisatie in elkaar en dat is wat ook goed bij mij past vind ik. Ik bepaal zelf in grote lijnen waar ik naartoe ga en hoe ik mij ontwikkel. Dus ik denk dat je dat zelf in de hand hebt, ik ervaar wel genoeg uitdaging. Ik denk echter wel dat het voor startende mensen wel prettig is om wat meer te werken met een ontwikkelingsplan. Dan word je niet aan de hand meegenomen, maar dan is het wel goed dat je het er af en toe even over hebt met iemand. Dat geeft ook inzicht in hoe andere mensen naar jouw werkzaamheden kijken. Je hebt zelf misschien een idee van hoe je bezig bent, maar dan weet je of een ander dat ook zo ervaart.

Interviewer: Zoiets als een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek?

Respondent: Ja. Even een tussentijdse evaluatie hoe het gaat, voor de starters. Ik kan mij voorstellen dat dat wel een beter beeld schetst bij waar je naartoe kan.

Interviewer: Put je ook nog steeds voldoening uit je werkzaamheden?

Respondent: Ja, ik denk dat je dit ook zelf in de hand hebt. Maar ik vind mijn werkzaamheden nog altijd uitdagend genoeg en ik haal hier ook wel voldoening uit.

Interviewer: Oké, dankjewel. En vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ja, ontzettend snel. Iedere dag is er ontzettend veel werk te doen en de collega's maken het ook gezellig hier.

Interviewer: Oké. En word je daarnaast blij van het feit dat productief en effectief werkt voor de organisatie?

Respondent: Ja. Ik denk ook dat ik dit sowieso iedere dag wel doe. Er is ontzettend veel werk te doen en ik doe mijn werk ook graag goed. Dus ik ben ook tevreden wanneer de werkzaamheden goed zijn uitgevoerd aan het einde van de dag.

Interviewer: Oké, begrijpelijk. Vind je het moeilijk om het werk los te laten?

Respondent: Ja en nee. Ja, ik kan het goed loslaten als ik er even geen behoefte aan heb. Maar nee, omdat ik mijn werk ook leuk vind en omdat ik er juist veel mee bezig wil zijn. Meestal houd ik gedurende de dag wel mijn mail bij, in de avond en in het weekend. Dus meestal laat ik het dan niet los, maar ik vind

dat juist een prettige manier van werken, dus ik ervaar dat niet als een last. Het geeft mij een rustiger gevoel als ik op vakantie ben en ik werk even mijn mail bij, dat als ik terugkom, dat ik dan niet in een stap aan werk beland. Aan de andere kant, als ik ontzettend veel privé moet regelen, zoals laatst bij mijn huis, dan heb ik dat ook niet en kan ik het werk wel los laten. Het is een beetje hoe het uitkomt.

Interviewer: En zet je altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ja, zo ben ik ook als persoon. Ik wil dingen altijd goed doen en netjes afronden en het beste resultaat neerzetten voor het bedrijf.

Interviewer: Oké, ik snap het. Als je meer kijkt naar emotionele betrokkenheid. Voel jij je ook betrokken met de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Ik denk dat ik wel iemand ben die heel goed past bij de kernwaarden en het DNA van B&S. Alleen wordt er voor mijn gevoel ook wel weinig gecommuniceerd over dat aspect. Ik ging voor de grap voor dit gesprek even opzoeken wat de kernwaarden van B&S ook alweer waren, maar op intranet staat daar bijvoorbeeld bijna niks over. Je hebt dan wel de PIM eens in het jaar. Maar, ik denk dat als je rond gaat vragen hier naar het DNA en de kernwaarden van B&S, dat de meeste medewerkers niet heel ver zullen komen. En dat is jammer, want ik denk dat iedereen het wel voelt en dat de meeste mensen wel in deze cultuur passen. Dus het sluit vanzelfsprekend wel aan bij dit DNA dat wordt vastgesteld, maar om nou te zeggen dat ik het heel helder voor ogen heb wat dat is, dat heb ik ook weer niet. Dus meer communicatie hierover.

Interviewer: Hoe zou je die communicatie dan voor je zien?

Respondent: Het zou heel logisch zijn als zulk soort dingen een eigen plek krijgen op intranet. Maar daarnaast zou je ook heel veel awareness kunnen krijgen als je die DNA kernwaarden bijvoorbeeld op de muren binnen dit gebouw plakt, waar nu nog niet heel veel mee gebeurt. Dat zou misschien wel een idee zijn.

Interviewer: En voel je je wel veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, absoluut. Ik voel mij zeker veilig. Ik kan hier alles zeggen en ik ben op mijn gemak hier.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ik denk dat ik van mezelf uit heel intrinsiek gemotiveerd ben om mijn werk goed te doen. B&S past daarbij goed bij hoe ik die werkzaamheden ook zou willen doen. Het werkt past dus goed bij mij. En ik denk dat zij ook wel tevreden zijn over het werk dat ik lever. Dus ja, ik denk het wel ja.

Interviewer: En ben je trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, dat is wat lastiger natuurlijk. Want ik kan rustig op mijn verjaardag vertellen dat ik voor B&S werk en dan is er niemand die het kent. Dus ik ben wel trots op wat B&S doet, maar men kent het vaak niet.

Interviewer: Heb je het idee dat je beloond wordt voor de inzet die je toont?

Respondent: Ik heb niet het idee dat het niet gewaardeerd wordt in ieder geval. Ik kan niet echt een voorbeeld noemen. Maar nogmaals, ik ben ook heel erg intrinsiek gemotiveerd. Dus ik heb daar niet per se behoefte aan. Maar ik heb wel het idee dat het gewaardeerd wordt hoor. En uiteindelijk leidt dat tot goede verstandhoudingen met de manager, dus dat zit wel goed.

Interviewer: Als je kijkt naar de doelstellingen van B&S, zet jij je daar volledig voor in om deze te behalen?

Respondent: Vanaf onze afdeling is het lastig om te zeggen dat wij echt wat bijdragen aan de omzet en de groei van de organisatie. Maar, juist het aspect dat er zoveel groei en omzet is, maakt het ook wel dat de organisatie voor mij leuk blijft. Omdat de organisatie nog niet een bepaalde omvang had, dat wordt nu helemaal uit gekristalliseerd, met functies en specialisaties. Dat maakt het juist veel mooier. Ik voel mij wel verantwoordelijk voor de grote doelstellingen vanuit B&S en daar stel ik mijzelf ook beschikbaar voor.

Interviewer: Stel jij je dus beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ja, dat denk ik wel ja. Het blijft een beetje persoonlijke ervaring, maar ik denk zelf van wel. Als ik vrij ben, kunnen ze mij altijd bellen en ik zit regelmatig in de avond met de laptop op schoot. Nu gaat dat goed, alleen nu ervaar ik het niet als onprettig omdat het niet hoeft, maar omdat ik het zelf leuk vind. Ik vind het fijn om af en toe even ergens naar te kijken. Maar op het moment dat het moet, dan vind ik het een ander verhaal. Bij ons op de afdeling moet je aan het begin van het jaar hard werken, dat vind ik niet erg. Op het moment dat je structureel moet overwerken en dat soort dingen, dan wordt het een ander verhaal. Maar dat is nu niet aan de orde.

Interviewer: Als het gaat om de communicatie. Hoe ervaar jij de communicatie tussen het management en jouzelf?

Respondent: Ja management, heb ik eigenlijk geen directe communicatie mee, maar wel met het management lid die behoort tot onze afdeling. Maar het contact met het management is denk ik heel informeel en ervaar ik gewoon als prettig en goed. We hebben geen specifieke, vaste afdeling overleggen. We hebben dat ooit wel gehad en dat is nu een beetje gestrand. Daar kan wel weer wat nieuw leven ingeblazen worden, maar dat is meer ook omdat je dan ook beter inzicht hebt in waar iedereen mee bezig is.

Interviewer: Vind je de communicatie zowel top-down als bottom-up?

Respondent: Nou, dat denk ik wel ja. Beide kanten op.

Interviewer: Als je kijkt naar de communicatiemiddelen. Welke gebruik je vaak intern om te communiceren richting de manager? En hoe word jij zelf het liefst benaderd?

Respondent: Mail sowieso, ook voor de belangrijkere zaken, dan heb je alles zwart op wit staan. Video chat gebruik ik intern niet. Lync gebruik ik dagelijks, voor korte en snelle berichten. Dat je dus even snel iets vraagt en je hebt alleen ja of nee als antwoord nodig, dan is dat handig. Werktelefoon, gebruik ik vooral om ook details uit te leggen, of wanneer ik details nodig heb. Door mijn manager word ik meestal of per mail of face-to-face benaderd. Als het een discussie achtig iets wordt, is het praktischer om de telefoon te gebruiken of om langs te lopen.

Interviewer: Heb je nog verbeterpunten voor de interne communicatie middelen?

Respondent: Nee, ik kan het me zo niet bedenken. Misschien ben ik niet modern genoeg haha.

Interviewer: En de communicatie middelen die er zijn vanuit het management. Wat vind je daarvan?

Respondent: Intranet maak ik wel gebruik van, maar mijn ervaring is wel dat ik daar heel vaak geen dingen op kan vinden. De inhoud is vaak niet up-to-date genoeg daarop vind ik. Maar bijvoorbeeld de kernwaarden of het corporate profiel van B&S mag hier ook best op geplaatst worden. In ieder geval wat prominenter. Het personeelsblad lees ik zeker. Ik vind dat een goed middel om betrokkenheid te creëren en ik heb ook het idee dat iedereen dit leest. De HR nieuwsbrief dan wat minder, die scan ik vaak even door. Er staat meestal ook niet vreselijk veel nieuws in. De informele avonden zoals een kerstborrel of Personeelsfeest, daar ga ik naartoe en dat vind ik ook een leuk initiatief. Wij hebben zelf op de afdeling ook een vrijdagmiddagborrel. Maar misschien is het ook leuk dat er af en toe wat meer gemixt wordt tussen afdelingen. De informatieborden lees ik ook, want je loopt er altijd langs. De PIM vind ik erg sterk, moet zeker blijven.

Interviewer: En de communicatie tussen afdelingen, hoe ervaar je dat?

Respondent: Ik vind kennis onderling heel belangrijk. Bij het BIT project werken er nu ook veel mensen samen van verschillende afdelingen. Dat is een goed initiatief. Onze afdeling kaart vaak toch wel problemen aan binnen de organisatie en in dat project gaat het erover hoe je de werkzaamheden vorm kunt geven. Ik vind samenwerking tussen afdelingen wel belangrijk. De kennisdeling, dat kan misschien nog beter.

Interview: Oké, bedankt. En hoe denk je voor jezelf dat interne communicatie invloed kan hebben op jouw betrokkenheid?

Respondent: Ik vind dat wel lastig om te zeggen. Misschien dat het personeelsblad nog wat meer benut kan worden met informatie over belangrijke projecten of belangrijke klanten die zijn binnengehaald.

Interviewer: En heb je nog verbeterpunten, toevoegingen of verwachtingen?

Respondent: Ik denk dat de kernwaarden en de missie en de visie nog wel wat beter naar voren kunnen komen, zodat het ook wat meer gaat leven.

Interviewer: hartstikke bedankt voor je input!

Respondent: Graag gedaan en succes met je onderzoek!

Respondent 15 (Verbatim 18)

Functie: Medewerker Finance

Sekse: Vrouw

Datum: 05-05-2017

Tijdsduur: 35 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben jij de op hoogte van de ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen B&S?

Respondent: Ik denk wel dat ik wat meer weet. Maar ik zit hier ook wat langer. En ik heb al een wat hogere functie gekregen binnen de organisatie. Vaak ben ik ook nieuwsgierig en ga ik zelf op zoek naar informatie, dus ik denk dat het daardoor nog wel het meest komt, dat ik op de hoogte bent van alles.

Interviewer: Zou je willen dat daar wat vaker en meer informatie over willen, over dingen die spelen binnen de organisatie?

Respondent: Ja, bijvoorbeeld de bouw hiernaast of bepaalde projecten. Dat maakt B&S dan ook weer interessant voor de medewerkers. Maar ik heb bijvoorbeeld ook wel eens stukken over B&S gelezen in bladen van de gemeente, wat ik toen nog niet eens wist vanuit B&S zelf. Dus vaak communiceert het bedrijf ook veel te laat en achteraf. Dat vind ik dan wel eens jammer.

Interviewer: Hoe ervaar je de werkomgeving bij de organisatie?

Respondent: Ik vind het een prettige sfeer. Het is niet altijd prettig geweest. Ik heb wel een botsingen gehad, aan de andere kant is dat altijd overal. Ik voel mij persoonlijk echt betrokken bij mijn werk en zo ben ik ook als persoon.

Interviewer: Kun je je werk dan ook moeilijk loslaten?

Respondent: Ja, ik ben niet zo'n persoon die om 5 uur de deur achter zich dicht trekt en zegt "zo, dat hebben we voor vandaag weer gehad". Ik werk thuis en in het weekend vaak nog over. Ik ga met mijn werk naar bed en ik sta ermee op. Ik heb een heel groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Interviewer: Vind jij je werkzaamheden uitdagend?

Respondent: Ja, dat zeker. Mijn functie is nu ook een beetje aan het veranderen, dus daardoor heb ik ook weer nieuwe uitdagingen in mijn werk.

Interviewer: Heb je het idee dat de organisatie er op inspeelt, wanneer je het idee hebt dat de werkzaamheden minder uitdagend worden?

Respondent: Ja, want ik heb wel aangegeven in het verleden dat ik iedere week en maand hetzelfde aan het doen was en hetzelfde trucje uitvoerde. Uiteindelijk heb ik toen deze nieuwe functie gekregen. Dus ze doen er wel moeite voor. Ik vind alleen wel, dat die werkzaamheden die een nieuwe functie dan betreft, dat die helemaal niet goed gecommuniceerd worden. Begeleiding vanaf het begin, dat mist dan nog. Die verwachtingen die daarbij horen, dat moet wel goed gecommuniceerd worden. Want als dat mij niet verteld wordt, dan weet ik het niet.

Interviewer: Op welke manier zie je zo'n begeleiding dan voor je?

Respondent: Nou, in de vorm van een overleg bijvoorbeeld. Dat je even met elkaar gaat zitten en vertelt wat er van je wordt verwacht en wat er goed gaat. Ik loop nu wel eens bij mijn manager binnen, maar ik heb niet altijd het gevoel dat we kunnen praten als ik eerlijk ben. De deur staat wat dat betreft nog niet wagen wijd open daarvoor.

Interviewer: Dus inspraak ontbreekt nog wel eens?

Respondent: Ja, vaak is het toch wel zo van 'het gaat gewoon goed zo en daar moet jij je aan houden'. Het is zoals het is, top-down.

Interviewer: En wat betreft het werk, vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ja, ik zit geen minuut stil. Dus dat is top.

Interviewer: Put je ook nog steeds voldoening uit de werkzaamheden die je hebt?

Respondent: Ja, wat ik zeg, door die veranderingen in mijn werkzaamheden, is het werk wel echt weer uitdagend en ben ik ook enthousiast over de werkzaamheden en put ik er voldoening uit.

Interviewer: Word je blij van productief werken voor de organisatie?

Respondent: Ja, dat zeker wel. Ik werk graag hard en ik doe het werk graag goed. Ik ben blij als ik veel kan doen op een dag.

Interviewer: In hoeverre voel jij je betrokken bij de missie, de visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Wanneer wij er alleen maar mee te maken krijgen, is bij de Personeels Informatie Middag en dat is eens in het jaar. Dus dan zou het wel leuk zijn om dat, naast het personeelsblad dat ook nog eens in een nieuwsbrief te versturen. Want er verandert continu wat. Maar als je er vaak genoeg mee geconfronteerd wordt, voel je je er uiteindelijk ook meer betrokken mee. Dus daar moet dan wel meer communicatie over komen, wil ik mij daarbij betrokken voelen.

Interviewer: En voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ik voel mij hier helemaal thuis en veilig.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen de organisatie?

Respondent: Ja en nee. Ja, ik krijg veel verantwoordelijkheid en leuke werkzaamheden. Maar nee, je wordt niet echt vaak gehoord als je iets wil aankaarten en de inspraak is heel gering. Ik denk dat dit wel beter kan, wil je je echt belangrijk voelen.

Interviewer: Ben je trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ja, dat zeker. Het is zo'n groot bedrijf binnen Dordrecht. Kijk, ik woon in Dordrecht. Zoveel jaar geleden had ik hier nog nooit van gehoord. En dan heb je wel zoiets van wauw, wat een mooi concept. Als ik aan anderen vertel wat wij allemaal doen, zie je mensen ook echt zo kijken van oh, is dat zo groot en zo veel. Dan merk ik wel dat ik met trots over het bedrijf praat.

Interviewer: Heb je het idee dat je wordt beloond voor de inzet die je toont?

Respondent: In het begin toen ik hier werkzaam wel. Voor de rest krijg je niet echt een extraatje. B&S is geen goede betaler. Maar daarbuiten heb ik ook niet echt het idee dat je een complimentje krijgt of waardering voor dat wat ik doe en de werkzaamheden die ik lever. Dat zou ik wel vaker willen horen, dat is toch leuk?! Dat geeft je ook meer binding en commitment met het bedrijf. Dan doe je er wat meer voor

terug en zet je dat stapje meer.

Interviewer: Ja, ik snap het. En stel jij je beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ja, wanneer het nodig is werk ik over. Ik ga met mijn werk naar huis en ik sta er mee op. Dat vind ik zelf ook leuk. Maar daardoor stel ik mij zeker beschikbaar.

Interviewer: Ja begrijpelijk. In hoeverre zet jij je echt in voor de doelstellingen van de organisatie?

Respondent: Ik zit natuurlijk op een Finance afdeling, waar wij opletten is dat leveranciers op tijd worden betaald, zodat Commercie die makkelijker kunnen bestellen. Dus dat ze niet zeggen jullie zijn wanbetalers. Wij krijgen alleen niet per afdeling een doelstelling. Die zou ik nog wel willen, zodat je samen ergens naartoe werkt. We hebben geen gezamenlijk doel. Wat ik al zei, het is wel leuk dat je je mensen samen wat lijkt doen. Dan is het ook leuk om te laten zien van dit hebben we met z'n allen gedaan. Dat hebben wij op onze afdeling nog te weinig.

Interviewer: Zet je altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan of niet lukken?

Respondent: Ja, ik ben een doorbijter. Ook al heb ik het een keer niet naar mijn zin. Ik zit hier gewoon en ik doe net zo hard mijn best als ieder ander en als de dagen ervoor. Als ik hier ben, ben ik hier voor de volledige 100%.

Interviewer: En als je kijkt naar de communicatie, we hebben het er al een klein beetje over gehad. Hoe vind je dan dat de communicatie tussen jou en het management verloopt?

Respondent: Het is vooral top-down. En het mag wel eens meer gehoord worden. Zowel qua content als frequentie. Ik hoef nou ook weer geen wekelijks overleg, want dan wordt het te veel. Ik denk wel dat het een goed idee is om met de gehele afdeling en het management als geheel sowieso eens in de maand eens een keer de tussentijdse cijfers bespreekt. Dat hebben we nu alleen wanneer de jaarrekening klaar is. Wat meer tussentijdse resultaten. Dat zou dan bijvoorbeeld eens in het kwartaal kunnen, dat je dan zegt, vanuit ons samen van hé zo staan we er nu voor met z'n allen. Nu hoor je dat alleen eens in het jaar bij PIM.

Interviewer: En inspraak, bottom-up?

Respondent: Ik loop echt niet de deur plat bij mijn leidinggevende en ik weet wel dat het kan. Maar ik weet ook dat het niet al te vaak moet gebeuren, dat wat dat betreft ligt daar nog wel een drempel. Het is dus teveel top-down nog.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatiemiddelen, welke gebruik jij zelf intern om te

communiceren en hoe word jij het liefst benaderd door het management?

Respondent: Video chat gebruik ik niet. Werkoverleg van mijn groep gebeurt eens in de maand, dat vind ik voldoende. Voor de afdeling vindt er nauwelijks een overleg plaats, dat zou ik dus wel vaker willen, om echt meer die verbondenheid te creëren. Beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek is natuurlijk eens in het jaar, dat vind ik prima. Ik mail dagelijks een aantal belangrijke agendapunten naar medewerkers, zodat zij van alles op de hoogte zijn. Werktelefoon gebruik ik ook dagelijks en ik check op mijn werktelefoon ook mijn mail. Ik zou vaker face-to-facecommunicatie willen zien, in ieder geval op de afdeling. Ik zou zelf ook wel wat meer op deze manier benaderd willen worden. Daarom vind ik Lync ook een gevaarlijk programma, omdat je soms verkeerd over kan komen. Maar ik vind ook dat Lync te veel gebruikt wordt om onderling te chatten met elkaar, dus te informeel. Dat vind ik een gevaarlijk programma en daar gaat heel veel tijd inzitten, die mensen anders kunnen gebruiken, dat mag dus weg van mij. SharePoint, dus intranet, lees ik wel eens. Ik kijk er iedere dag op en ik weet hoe het werkt. Ik gebruik het regelmatig. Personeelsblad, neem ik vaak mee naar huis. Vind ik leuk en interessant om te lezen. Nieuwsbrief van HR lees ik zelf weinig, maar dat komt omdat het op mijn privé mail komt. Stel dat dat op je werk mail zou komen, zou ik deze wel vaker lezen, want ik vind de informatie wel relevant.

Interviewer: En het personeelsfeest en de kerstborrel?

Respondent: Ja, ik zit zelf ook in de organisatie daarvan, van het personeelsfeest, dus ik ben daar zeker voorstander van en ga er ook naartoe. Ik vind dat ook belangrijk. Zoiets zou wel vaker mogen van mij, eens per kwartaal. Bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel, dat zou ook leuk zijn.

Interviewer: En de informatieborden?

Respondenten: Ik vind de content die op de informatieborden staat relevant. Maar het kan echt veel moderner. Dit is ook niet mooi voor klanten die langs lopen. Je kan dat gewoon op een tv of scherm weergeven in de kantine of de hal, dat zou echt beter zijn. Dat kan je heel anders aanpakken. Dat zou ook veel meer effect hebben denk ik. PIM vind ik verder een goed concept, om wat meer binding met het bedrijf te creëren. Alleen eens in het jaar is daar te weinig voor. Dat kan misschien vaker. In ieder geval twee keer.

Interviewer: Hoe kan interne communicatie ertoe bijdragen dat je meer betrokken raakt?

Respondent: Nou, ik denk toch wel wat meer richten op de cijfers en op mooie projecten die we binnen halen, dat het management dit communiceert. Afspraken met leveranciers die we maken bijvoorbeeld. Veel meer communiceren, in plaats van achteraf steeds 'oh ja, we hadden weer een nieuw project. Begin eens een keer per kwartaal om alle medewerkers hiermee te informeren, dat scheelt al zoveel. Ik denk dat je dat ook het best via de mail kunt doen, want via daar heb je uiteindelijk ook het meeste bereik. Of, je kan het ook op die TV schermen of digitale schermen hangen waar ik het net over had in de kantine, een

bepaalde quote en dat je desnoods zegt 'lees verder op intranet'. Dan creëer je je die betrokkenheid met elkaar.

Interviewer: En wat zijn jouw verwachtingen omtrent interne communicatie voor de komende tijd?

Respondent: Meer het personeel informeren, zodat je binding krijgt met het bedrijf. Ik snap wel dat sommige informatie nog niet gedeeld kan worden. Maar dat wat wel kan, doe dat wel. Daar kan nog wel een slag geslagen worden. En trek die afdelingen eens iets vaker bij elkaar en door elkaar met overleggen bijvoorbeeld. En niet teveel top-down, maar ook vragen om inspraak. Je moet niet vanuit bovenaf denken, maar vanuit de onderste laag van de organisatie. Die moeten gehoord worden. Dat is denk ik wel het grootste verbeterpunt van B&S, dat mensen beneden gaan praten en dat dat bij de bovenste mensen terechtkomt.

Interviewer: Ja, precies, ik snap het. Heb je nog vragen of toevoegingen?

Respondent: Soms ervaar ik nog wel een drempel om iets aan te korten bij het management. Dat moet meer opener worden. Dus ik zeg juist zorg dat die mensen die hier nieuw komen, dat die zich gelijk thuis voelen en willen blijven, zodat je die kennis ook behoudt.

Interviewer: Hartstikke bedankt voor de input en medewerking.

Respondent 16 (Verbatim 19)

Functie: Medewerker Finance, young professional

Sekse: Man

Datum: 05-05-2017

Tijdsduur: 31 minuten

Locatie: Hoofdkantoor B&S, Dordrecht

Zoals je weet gaat het goed met B&S. Het bedrijf groeit sterk en hierdoor neemt het aantal medewerkers ook toe. Het management merkt hierdoor dat het in de praktijk erg lastig is om iedereen te betrekken bij de organisatie en heeft het idee dat de binding met de medewerkers afneemt. Dit is dan ook de reden waarom ik in het leven ben geroepen, om onderzoek te doen naar de huidige medewerkersbetrokkenheid. Daarbij speelt de mogelijke invloed van communicatie een belangrijke rol. Het bedrijf is erg benieuwd hoe jij de huidige interne communicatie ervaart en of deze bijdraagt aan jouw betrokkenheid. Het management vindt het menselijk kapitaal binnen de organisatie erg belangrijk, want de medewerkers maken uiteindelijk het verschil. Daarom vindt B&S het van belang om dit onderzoek te starten en is het management erg benieuwd naar jouw mening en beleving. Jouw naam zal dan ook anoniem blijven, zodat je eerlijk kan antwoorden. Wel zal de afdeling of de divisie waarvan jij afkomstig bent, meegenomen worden in het onderzoek.

Interviewer: In hoeverre ben je op de hoogte van de ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen de organisatie?

Respondent: Ligt er denk ik een beetje aan waar het over gaat. Bepaalde doelstellingen, dat we naar 10 miljard willen, weet ik bijvoorbeeld wel. De ontwikkelingen van het nieuwe pand en BIT, ben ik ook wel goed van op de hoogte denk ik. Ik denk dat we daar wel goed over worden geïnformeerd.

Interviewer: Vind je dat deze informatievoorziening voldoende is?

Respondent: Ja, dat denk ik wel. Ik kijk wel vaak op Intranet. Daar wordt ook vaak relevante informatie gegeven. Ik heb niet het idee dat ik daar veel in mis.

Interviewer: Hoe ervaar je de werkomgeving?

Respondent: Ja heel prettig. Ook de sfeer. Ik denk wel dat het heel belangrijk is en ook invloed heeft op hoe ik mij hier voel. Het is best uniek dat je hier met zoveel jonge mensen op een afdeling zit. Dat heeft natuurlijk ook met het beleid te maken, dat gericht is op starters. Dus op zich is dat wel fijn werken. Ik vind dat wel leuker dan dat ik met vijf postduiven van 65 jaar aan een bureau zit, haha. Nu kan je erna nog gewoon lekker een biertje drinken, dat is wel gezellig.

Interviewer: Vind je dat de tijd snel gaat op werk?

Respondent: Ja, veel te snel. Ik kom tijd te kort. Dat komt vooral door de afwisselende werkzaamheden en de hoeveelheid aan werk. En de collega's natuurlijk.

Interviewer: Vind je dat de werkzaamheden ook nog steeds uitdagend?

Respondent: Dat begint wel minder te worden, moet ik eerlijk zeggen. Dat komt omdat je dan eerst als starter begint en dan is nog een hele hoop nieuw en moet je een hoop leren. Je leert ook in hele korte tijd een hoop en je krijgt veel verantwoordelijkheid. Maar, naarmate je langer in dezelfde functie zit, zeker als je leergierige mensen aanneemt, dan heb je op een gegeven moment wel zoiets van: dit kan ik wel. Ik ben er wel weer aan toe om iets nieuws te leren. En dat heb ik nu. Ik zou wel iets nieuws aan kunnen. Maar dat heeft ook weer een beetje met de capaciteit te maken van dingen om je heen, kan je dingen afschuiven.

Interviewer: Wordt daar wel op ingespeeld, als je dit aangeeft?

Respondent: Kijk, het is natuurlijk lastig. Want ik ben in principe verantwoordelijk voor de administratie van bepaalde Business Units. Je hoofdtaak is toch in eerste instantie om te zorgen dat die administratie goed draait. Daar heb ik eigenlijk al 120% voor nodig, om het administratieve gedeelte te doen. En dat is geen rocket science. Je zou wel graag dingen af willen stoten, maar dan moet je wel weer een nieuwe trainee hebben die dat over kan nemen. Dat heb ik nu wel en dan krijg je weer wat meer tijd voor leukere werkzaamheden. Maar nu is het gewoon, het werk dat ik moet doen, daar kom ik al tijd te kort voor.

Interviewer: Put je wel nog steeds voldoening uit de werkzaamheden?

Respondent: Ja, maar ook nee. Wat ik zeg, ik ben in principe verantwoordelijk voor de administratie van bepaalde Business Units. Daar heb ik al zoveel tijd voor nodig, waardoor ik geen tijd meer heb om zogeheten 'leuke dingen' daarnaast te doen. Ik zou wel wat meer tijd willen krijgen voor wat uitdagendere werkzaamheden, vooral voor op de lange termijn.

Interviewer: Vind je het lastig om het werk los te laten?

Respondent: Ja, ik denk wel in de avond van oh dit moet ik nog doen en dat moet ik nog regelen. Hiervoor had ik alleen een afdeling en dan had ik het gewoon op orde. Als ik dan naar huis ging wist ik gewoon oké alles klopt en alles is klaar. Maar nu heb ik dusdanig veel werk. Mijn to do lijst wordt elke keer langer in plaats van korter, ja dan ga je wel eens thuis werken eraan. Ik kom zelf uit een ondernemingsgezin, dus ik voel ook wel dat verantwoordelijkheidsgevoel dat je het gewoon goed wil doen.

Interviewer: Ja, ik snap wat je bedoelt. Word je verder ook echt blij van productief werken voor de

organisatie?

Respondent: Nou, wat ik zeg, ik kom uit een ondernemingsgezin. Dus ik doe mijn werk graag goed en ik voel mij daar ook verantwoordelijk voor. Dat heb ik ook altijd meegekregen en daar word ik ook blij van. Ik heb graag een drukke dag met veel uitdaging, zodat ik aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis kan gaan.

Interviewer: Ja, begrijpelijk. Voel jij je verbonden met de missie, visie en de kernwaarden van B&S?

Respondent: Ik weet eigenlijk ook niet precies wat ze zijn. Ik ben natuurlijk een stafafdeling, dus ik heb ook niet het gevoel dat ik die boodschap extern moet uitdragen. Ik vind het wel belangrijk hoor. Maar zelf deel ik dat gevoel niet echt. Het is natuurlijk een mooie marketing tool om een goede visie te hebben, maar verder voel ik mij daar niet zozeer verbonden mee.

Interviewer: Zou je daar wat meer informatie over willen?

Respondent: Nou ik weet natuurlijk wel al die dedicated export dingen, dat is natuurlijk hartstikke mooi. Maar ik heb het gevoel dat ik dat uit mijzelf al heb. Ik doe altijd mijn best en ik wil altijd professioneel zijn en mensen helpen en goed mijn functie vervullen, dus ik heb die kernwaarden bijvoorbeeld daar niet perse bij nodig. Ik voel mij altijd al betrokken. Als ik ergens ga werken, gaat dat automatisch.

Interviewer: En voel jij je veilig binnen de organisatie?

Respondent: Ja, ik voel mij zeker veilig. Ik zeg altijd gewoon wat ik vind. Als ik iets niet vind, laat ik dat wel weten. Ik heb ook het idee dat daar iets mee gedaan wordt. In het begin, toen ik met deze pakketten begon, was het bijvoorbeeld een beetje overweldigend. Toen dacht ik, dit is veel te veel. Toen heb ik dat ook aangegeven en toen de dag erna werd er een meeting ingepland. Dus er wordt dan wel direct gehandeld. Dus dat is wel fijn. Ik voel mij wel veilig.

Interviewer: En voel jij je belangrijk binnen deze organisatie?

Respondent: Ik voel mij wel belangrijk maar tegelijkertijd weet ik ook dat als ik er morgen niet meer zou zijn, dat alles gewoon doorgaat en dat iemand anders mijn werkzaamheden kan gaan doen. Misschien moet die waardering wat groter zijn, om je echt heel belangrijk te voelen.

Interviewer: Ben je ook trots op B&S als werkgever?

Respondent: Ik ben wel trots op B&S. Ik vind het soms wel jammer dat niemand het bedrijf kent. Qua omzet en omvang en werknemers is het super groot. Als je dan gaat uitleggen wat je eigenlijk doet, ja dan hebben mensen wel zoiets van oh, jeetje. Ik ben zelf wel trots dus, alleen het is soms lastig om het over te

brengen. Maar het is een mooi bedrijf, met enthousiaste mensen, ambitieuze mensen. Zeker om te starten is het een mooi bedrijf.

Interviewer: Heb je het idee dat je inzet wordt beloond?

Respondent: Nou ,wat betreft salaris in ieder geval niet, haha. Bij beloning denk je gewoon vaak aan een salaris en dat kan gewoon beter. Kijk, ik hoef niet elke dag een high five dat ik weer geweldig de administratie heb gerund. We doen af en toe leuke dingen en hebben een gezellige borrel, dat vind ik allemaal prima. Ik heb wel het idee dat extra inzet gewaardeerd wordt, beloond weet ik dan niet. Ik heb uit mijzelf al de motivatie dat ik werk af wil maken, dus ik hoef daar ook niet per se beloond voor te worden. Ik vind ook dat je som dat extra stapje moet zetten, dat vind ik geen probleem. Het is leuk als iemand een keer zegt dat je lekker bezig bent, maar ik ga er ook niet minder hard van werken als het niet zo is.

Interviewer: Zet je je volledig in om de doelstellingen van B&S te behalen?

Respondent: In eerste instantie wil ik mijn eigen werk gewoon goed doen. Ik heb ook niet het idee dat ik veel invloed heb op de groeiambities van B&S. Ik zie niet wat ik daaraan bijdraag. Iedere afdeling is een onderdeel van de organisatie. Als je als organisatie wil groeien, moeten alle afdelingen daar ook klaar voor zijn. Dus uiteindelijk zet ik mij ook in voor de doelstelling, kan ik wel zeggen ja. Maar ik doe het vooral om mijn werk goed te doen.

Interviewer: Want als je kijkt naar andere afdelingen. Is er behoefte aan om wat meer communicatie tussen de afdelingen te hebben en te creëren?

Respondent: Eigenlijk, dat is de functie zoals die zou moeten zijn, zou ik dat moeten doen, heel veel met Commercie moeten praten en meer sparren. Bij sommige afdelingen had ik dat nog wel, daar had je nog wel die wisselwerking. Maar nu loopt het vaak via verschillende niveaus. Als de Director Manager wat wil vragen, vraagt die dat weer aan de leidinggevende en die vraagt het weer aan mij. Dat vind ik onnodig en onpersoonlijk, maar ik snap het ook wel weer. Ik merk wel, dat als je wat meer persoonlijk contact met andere afdelingen hebt, dat je je daar ook wat meer mee verbonden voelt. Dan weet je ook waarvoor je het doet. Maar ik ben er wel voorstander van dat er meer communicatie onderling tussen afdelingen komt. Als iemand bijvoorbeeld een nieuw contract binnen heeft, zou ik dat wel leuk vinden om te weten. Dat is voor ons ook erg interessant. Ik zie ook elke week de cijfers van alle Business Units. Dan is het ook wel leuk als je daar wat meer van terug ziet. Dan gaat het ook wat meer leven. Ik kan dat natuurlijk ook wel zelf vragen, dus die kennisdeling vind ik een goed initiatief. Ik vind dat je niet snel te veel informatie kan krijgen. Je kan zelf wel filteren wat jij interessant vindt.

Interviewer: Stel jij je volledig beschikbaar voor de organisatie?

Respondent: Ja. Ik ben flexibel en als het nodig is, neem ik ook dingen over van anderen. Daarnaast,

zoals ik al aangaf, ben ik vaak bereid om over te werken. Dus ik vind dat ik mijzelf wel beschikbaar stel.

Interviewer: Zet je altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?

Respondent: Ik moet dingen wel eens ding naar de dag erna schuiven, omdat heel vaak dingen gewoon niet goed gaan. Anders zou ik nooit weg kunnen hier haha. Maar ik zet wel altijd door en ik los de fouten op. Als er ergens iets verkeerd gaat, lossen wij dat op. Maar ik zet wel altijd door om dit op te lossen voor de organisatie.

Interviewer: Als je kijkt naar de communicatie. Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en de manager?

Respondent: Ik denk dat de communicatie wel vrij ouderwets en hiërarchisch is. Maar dat is natuurlijk ook het gevolg van een beleid dat voornamelijk gericht is op starters. Dan snap ik dat er op een bepaald niveau meer wordt gecommuniceerd, als bijvoorbeeld wat jongere mensen na een aantal jaar al weer weg zijn. Dat poppetje op dat stoeltje, kan in 3 jaar tijd bij wijze van spreken drie keer veranderen. Dat snap ik ook wel, maar daardoor ervaar ik de communicatie soms wat stroef en heb ik het idee dat ik ook niet alles meekrijgt. Er heerst hier natuurlijk best een mailcultuur. Dat heb ik ook al een keer aangegeven. Toen is er wel een overleg ingevoerd op de afdeling. Maar dat is dan ook wel weer uitgestorven ondertussen en nu is dat ook niet meer structureel. Dus in plaats van dat je een mail krijgt met 'we gaan het vanaf nu sowieso doen', vind ik dat toch wel fijn om dat vooral eerder en ook gewoon persoonlijk te horen. Dus dat je daar iets meer in betrokken wordt.

Interviewer: Dus er is geen top-down én bottom-up communicatie?

Respondent: Nou, misschien een heel klein beetje, maar ik ervaar het niet zo.

Interviewer: En er is nu helemaal geen structureel werkoverleg?

Respondent: Nee, helemaal niet. Ik zou dat op zich wel willen. Ik vind echter niet dat je moet overleggen, omdat je moet overleggen. Maar nu is het er helemaal niet. Dus dat kan wel beter. Ik zou dat wel fijn vinden. Iets meer met elkaar sparren en communiceren. Zodat je voor je gevoel ook niet verrast wordt, door dingen waar het management waarschijnlijk al enige tijd van de op hoogte is. Vorige week kwam bijvoorbeeld een medewerkers bij ons op de afdeling lopen, die eigenlijk op een andere afdeling hoort. Dan krijgen wij een mail daarna met 'jongens, we hebben een nieuwe collega vanuit een andere afdeling'. Dan denk ik, dat had eerder gecommuniceerd kunnen worden. Dat is dan een beetje vreemd dat dat zo gaat. En dat kan je ook in het echt zeggen en niet via de mail.

Interviewer: En als je kijkt naar de interne communicatiemiddelen. Welke gebruik je zelf om te communiceren met de manager en vind je sterk?

Respondent: Ik gebruik video chat intern niet, alleen met klanten die op verdere afstand zitten. Lync gebruik ik wel, maar wel meer voor informele dingen, zoals dat ik vraag of iemand komt lunchen, nie om met de manager te communiceren, dat is wellicht een beetje ongepast. Mail gebruik ik voor wat serieuzere zaken en werktelefoon ook. Ik gebruik mail en werktelefoon dagelijks. Ik word alleen liever persoonlijk of face-to-face benaderd en ik communiceer zelf ook liever door middel van direct contact, omdat je boodschap daardoor helder overkomt. Ik vind mail prima voor communicatie met andere afdelingen. Maar ik zou wel willen dat meer dingen bij ons via een overleg worden besproken, die er nu nog niet structureel is, dan via de mail.

Interviewer: En de overige communicatiemiddelen vanuit het management, gebruik je die en met welk doel?

Respondent: Intranet gebruik ik wel. Je ziet dat ook gelijk als je het opent. Het is voor mij ook wel logisch opgebouwd. Het personeelsblad vind ik relevant, de informatie die erin staat en ik lees het ook altijd wel. Wat meer kennisdeling op Intranet zou een leuk idee zijn. Dat zou ik wel interessant vinden. Want het personeelsblad komt een keer per kwartaal, dus dat is vaak niet helemaal up-to-date. Dus zo'n update via Intranet zou wel zijn. Die informatieborden aan het begin, daar kijk ik niet heel veel naar. Vind ik ook een beetje ouderwets. Ik denk dat je die plek beter naar de kantine kan hangen, dan heeft het een wat prominenter plek.

Interviewer: Ja, ik snap het. En heb je nog meer verbeterpunten binnen de interne communicatie, waarmee je meer betrokkenheid raakt bij de organisatie?

Respondent: Nee, ik denk niet vanuit HR of vanuit de organisatie. Ik denk dat het allemaal goed geregeld is. Als ik het over interne communicatie heb, dan denk ik dat het bij ons op de afdeling wel wat beter zou kunnen, maar niet zozeer organisatie breed.

Interviewer: Maar hoe zou interne communicatie wel invloed kunnen hebben op de betrokkenheid de organisatie, denk jij?

Respondent: Ik zou mijzelf meer betrokken voelen, als ik meer inspraak zou hebben en als je het idee krijgt dat jouw acties ook daadwerkelijk wat bijdragen aan het realiseren van het doel. Dan denk ik bij mijzelf van 'hoe gaan we dat doen dan, 10 miljard winst?'. Kijk, het management maakt de beslissingen en daar wordt goed over nagedacht. Maar hoe dit dan daadwerkelijk gaat gebeuren, dat is voor mij niet duidelijk. Je wordt betrokken als je het idee hebt dat je iets bijdraagt of invloed heb op de besluitvorming. Ik heb toch gevoel dat je, in de laag waar ik zit, uitvoerend bent. De strategie wordt bepaald en wij voeren het uit. Dus ook wat meer die onderste laag laten horen en communiceren. Dan zou ik mij ook meer betrokken voelen bij de organisatie. Dus ik snap het ook wel, dat dat niet zomaar kan. Maar daar ligt nog wel verbetering.

Interviewer: En de Kerstborrel en het personeelsfeest?

Respondent: Je kan wat mij betreft niet genoeg borrels houden, haha. Ik ga er altijd heen en ik vind het leuk. Ik hou wel van een beetje gezelligheid, dan ga je ook wat meer mengen met elkaar. Wij hebben op de afdeling wel een vrijdagmiddagborrel en dan drinken we gezellig een biertje met z'n allen. Maar misschien is het ook leuk om dan iets te organiseren wat vaker met de gehele organisatie. En wie wil die komt wel.

Interviewer: Dat is goed om te horen, haha. Wat zijn een beetje jouw verwachtingen omtrent interne communicatie?

Respondent: Ik verwacht niet er heel veel gaat veranderen. Wat ik zeg, het is natuurlijk lastig te veranderen zoals het gaat. Maar ik ben benieuwd.

Interviewer: Oké. Heb je zelf nog toevoegingen of opmerkingen?

Respondent: Nee hoor, interessant gesprek, succes met je opmerkingen.

Bijlage X. Analyseschema's Management

Analyseschema 01	Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en activiteiten om te communiceren naar de medewerkers?	
Respondent	Label	Quote
1	Goed informeren en gevoel van saamhorigheid creëren	"Ik vind het enerzijds heel belangrijk om goed te informeren, puur informatief, van wat speelt er allemaal. Wat ik ook wel merk is dat je niet te vroeg moet informeren, omdat dingen nog kunnen veranderen en dan krijg je onduidelijkheid. Dus dat is enerzijds: informatief. En anderzijds het gevoel creëren dat we samenwerken aan succes, dat is ook belangrijk. Dat gevoel moet wel ontstaan en blijven bestaan."
2	Bewustzijn creëren	"Ja, dat stukje bewustzijn, waardoor je ook meer begrip voor elkaar kunt tonen en waardoor er minder miscommunicaties ontstaan. Dus dat een medewerker zich bewust is van het feit dat er vóór en na zijn of haar functie ook een proces plaatsvindt, die zich ook binnen deze organisatie afspeelt. Kijk, er zijn mensen, die zijn in staat om een mail naar elkaar te sturen, terwijl zij 2 meter bij elkaar vandaan zitten. Dat vind ik belachelijk. En dat bedoel ik dus met een mind set: loop even naar elkaar toe. Ik wil hier echt niet de oude lul uithangen hoor, haha. En ik vind dat dat moet veranderen. En dat is wel een uitdaging die wij hebben. Want de cultuur die bepaalt het succes van een bedrijf. Dus, ik zoek het heel breed, ik wil het samen doen." "En als je iets hebt besproken wat nog kan veranderen, ja dan kan het natuurlijk ook niet direct delen."
3	Communiceren vanuit de visie	"Kijk, communicatie is belangrijk, dat is een feit. Alleen de kunst is om te kijken waar vandaan communiceer je. We kijken altijd naar de visie van de onderneming. Dat is voor mij bepalend. Vanuit daar ga je doelstellingen stellen. Vanuit daar moet de communicatie naar mijn mening naar beneden lopen, richting de medewerkers toe." "Waar je wel mee op moet letten, is dat je met communiceren vaak of te veel of te weinig communiceert. Je moet zoeken waar het omslagpunt ligt. Sommige dingen wil je nog niet delen, omdat het nog kan veranderen. Ook moet iedereen de communicatie kunnen begrijpen, van verschillende niveaus, de 'tone of voice' moet dus gepast zijn."

Conclusie

Een van de respondenten vindt het belangrijk om te informeren over wat er speelt binnen de organisatie en wil daarnaast een gevoel van saamhorigheid creëren. De andere respondent wil meer bewustzijn creëren onder de medewerkers, om meer begrip voor elkaar en elkaars werkzaamheden te krijgen. Een enkeling wil communiceren naar de medewerkers over de visie en de doelstellingen van het bedrijf.

Alle drie de respondenten zijn van mening dat je moet oppassen met te vroeg communiceren richting de medewerkers, omdat informatie nog kan veranderen. Daarnaast moet iedere medewerker de informatie kunnen begrijpen, op alle niveaus. De zogeheten 'tone of voice' moet gepast zijn.

Analyseschema 02	Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u vaak en met welk doel?	
Respondent	Label	Quote

1	Gebruikt alle interne communicatiemiddelen: - E-mail - Werktelefoon - Lync - Skype/video chat - Functioneringsgesprek - Beoordelingsgesprek - Werkoverleg (eigen afdeling + andere afdelingen) Tip: Meer face-to-face/ telefonische communicatie in plaats van mailen	“Allemaal eigenlijk. Ik vind dat we e-mail niet moeten overdrijven. Dat kan ook de verkeerde kant opgaan, want de toon van een mail kan verkeerd worden opgevat. Zaken kunnen zelfs verscherpt worden als mensen gaan mailen. Dus als er een conflict is, vind ik dat mensen elkaar moeten opzoeken, face-to-face. Wat ik wel vind, is dat mijn inkopers meer moeten bellen, bel iemand gewoon op. Ik bel zelf ook regelmatig, om iets te verduidelijken. Wat je wel steeds meer ziet, zowel intern als extern, zijn die conferences calls, met Lync en Skype. Facetime gebruiken we niet zoveel. Dat je mensen aan de andere kant van de wereld kan bellen en dat je die mensen dan ook echt ziet. Dan ontstaan er ook minder snel miscommunicaties. 1x per 2 weken hebben we werkoverleg: afdelingsoverleg, waarbij we alles de revue laten passeren. Dat doen we ook met andere afdelingen. We hebben een keer in de maand inkoop-verkoop overleg, waarbij alle Business Units managers aan tafel zitten. We hebben een projectteam en er zijn diverse overlegstructuren, periodieke overlegstructuren, waarin teams samenkomen van verschillende disciplines. Functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek zijn 1 x in het jaar. Op de afdeling doen we soms nog wel een kwartaalevaluatie als wij dit nodig vinden, met het hele team of individuele mensen. Alles even de revue laten passeren.”
2	Gebruikt: - E-mail (belangrijke zaken/groot bereik) - Werkoverleg (niet structureel) -Werktelefoon -Lync -Video chat - Functioneringsgesprek - Beoordelingsgesprek Tip: Liefst face-to-face communiceren.	“Ik heb het liefst dat er veel meer face-to-face gecommuniceerd wordt. Maar het is soms ook belangrijk dat bepaalde afspraken onderling zwart op wit staat. Dus wat dat betreft is mail wel een goed middel. Dus het moet een combi zijn denk ik. Maar ik denk juist dat dat persoonlijke contact zo belangrijk is om meer betrokkenheid te creëren. E-mail, dat is gewoon hartstikke belangrijk, gebruik ik ook vaak om naar mijn medewerkers te communiceren voor een wat groter bereik. Werktelefoon ook, om even iets duidelijker in details uit te leggen. Lync is ook wel handig voor even snel een kort berichtje, gebruik ik niet heel vaak. Videochat is handig voor als medewerkers op reis zijn en je wil toch vergaderen. Werkoverleg gebeurt minder, wanneer iemand dat heeft, stapt diegene bij mij binnen. Wij hebben geen structureel werkoverleg. wij hebben wel af en toe een afdelingsoverleg, maar dat komt eigenlijk omdat er dan een aantal punten bij elkaar zijn opgesteld waar echt over gepraat moet worden. En je hebt natuurlijk ook het beoordelingsgesprek en het functioneringsgesprek eens in het jaar, waar medewerkers hun woordje kunnen doen.”
3	Gebruikt: - Werkoverleg (1x p. maand) - Mail vrijwel niet. - Beoordelingsgesprek, -Functioneringsgesprek - Werktelefoon Tip: Meer face-to-face communicatie, mensen bij je roepen op de werkvloer.	We hebben elke maand overleg en dan komen wij met z'n allen bij elkaar, ook met andere medewerkers van andere filialen. Ja en dan hebben we vaste agendapunten zoals bijvoorbeeld resultaten en kosten die voorbij komen. Die dingen moeten allemaal up-to-date blijven. Verder, om met de medewerkers te communiceren, is er eens in het jaar natuurlijk het beoordelingsgesprek en de functioneringsgesprekken. Ik wil altijd dat medewerkers daar helemaal eerlijk zijn en hun ding vertellen. Ik vind het heel belangrijk dat je voor jezelf moet weten hoe je met een bepaald persoon communiceert en wat belangrijk is en wat niet. Ik vraag me af of mensen het personeelsblad wel lezen. Ik denk dat een hele grote doelgroep het niet eens leest. Personeelsblad op zich wordt doorgebladerd en gaat weg, maar je ik denk dat je vooral rekening moet houden met de toon waarop het geschreven is. Alle medewerkers moeten het wel kunnen begrijpen. De HR nieuwsbrief vraag ik me ook af of mensen het lezen. Het heeft ook te maken met niveau denk ik. Hier boven is een heel ander niveau dan beneden. Mail gebruik ik eigenlijk vrijwel niet, ik roep liever medewerkers bij me op de werkvloer en dan vertel ik in een kort overleg wat en hoe de bedoeling is. Soms, voor belangrijke afspraken, is mail uiteraard wel gepast. Lync gebruik ik vrijwel niet, video chat ook niet. Werktelefoon wel om soms snel iets te overleggen.”

Conclusie

Alle respondenten vinden dat er meer face-to-face gecommuniceerd moet worden, omdat dit persoonlijker is en daardoor ontstaan minder snel miscommunicaties.

E-mail: alle respondenten gebruiken mail, zeker voor een groot bereik. Een enkeling geeft aan dat de toon van een mail verkeerd opgevat kan worden.

Werktelefoon: De meerderheid geeft aan dat medewerkers meer moeten bellen, om zaken te verduidelijken en details uit te leggen. Zij gebruiken de werktelefoon zelf ook om een kwestie te verduidelijken. Een enkeling gebruikt de werktelefoon enkel om dingen snel te overleggen.

Lync: De meerderheid van de respondenten gebruikt Lync voor korte, snelle berichten. Een enkeling gebruikt Lync niet.

Video chat/Skype: de meerderheid gebruikt video chat/skype om met medewerkers in het buitenland te communiceren. Een enkeling gebruikt skype en video chat niet.

Werkoverleg: Een enkeling houdt 1x per 2 weken zowel een afdelingsoverleg als een overleg met andere afdelingen. Een andere respondent houdt geen structureel overleg, enkel wanneer er genoeg agendapunten zijn. De laatste respondent houdt 1x in de maand een structureel overleg, ook met andere afdelingen. Daarbij organiseert deze respondent ook overleggen wanneer dit nodig is.

Beoordelingsgesprek-en functioneringsgesprek: de meerderheid vindt het beoordelings-en functioneringsgesprek 1x per jaar voldoende. Een enkeling organiseert daarbij ook een kwartaalevaluatie wanneer de respondent dit nodig vindt.

Analyseschema Bent u van mening dat u momenteel voldoende communiceert naar de medewerkers? 03		
Respondent	Label	Quote
1	Niet, genoeg: wordt wel eens vergeten terugkoppeling te geven na overleggen	"Ik vind het belangrijk om goed te blijven informeren, gewoon puur informatief van wat speelt er allemaal. Ik merk dat daar niet altijd goed de tijd voor genomen wordt en dat dat makkelijk vergeten wordt, ook door mijzelf. Als ik in het managementteamoverleg zit, vergeet ik dit wel eens terug te koppelen naar managers en medewerkers op de afdeling, wat daar dan besproken is. Dit is wel belangrijk, dat mensen wel betrokken worden bij de richting die het bedrijf uitgaat. Enerzijds wil ik ook gewoon dat er via de managers gecommuniceerd wordt naar de afdeling. Vaak spreekt het ook meer aan als de direct leidinggevende iets communiceert. En ik informeer hen dan. Dus dat gaan een klein beetje top-down. En soms spreek ik de afdeling wel rechtstreeks aan. Ik doe dat niet genoeg, nee. Ik doe het wel, ik vind het ook belangrijk. Maar er zijn echt wel gewoon momenten dat ik dit gewoon vergeet. Dat is gewoon zo. Dat zal je waarschijnlijk op alle afdelingen horen. Dat is altijd zo. Maar ik denk dat de mensen wel vinden dat ze niet in alles mee worden genomen."
2	Ligt nog verbetering in kennisdeling	"Ik denk dat ik ook wel eens in die spiegel moet kijken hoor. Want wat wij allemaal bespreken in managementvergaderingen, daar komt eigenlijk weinig terugkoppeling uit richting de medewerkers. Kijk, ik ben zelf altijd van mening dat wat je daar bespreekt tijdens het management, dat gaat niet naar buiten. Maar toch merk ik dat sommige dingen wel naar buiten komen. Maar het is lastig. Ik moet mezelf inderdaad wel alert houden dat ik meer deel richting de medewerkers. Het is super belangrijk dat je je mensen daarin meeneemt om te zorgen dat er geen kennisachterstand ontstaat. En wat je natuurlijk ook niet moet vergeten, je hebt ook te maken met een stukje gevoelige informatie, dat mag gewoon niet altijd of soms zelfs nooit gedeeld worden. Maar misschien kunnen we daar een juiste balans in vinden. Ik zit natuurlijk op een plek waarbij alle primaire informatie sowieso binnenkomt, dan na een aantal maanden bedenk ik me ineens "huh waar weten medewerkers dit niet", en dan kom ik erachter dat ik dat zelf nooit hebt verteld. Kijk, dat soort dingen moeten gewoon niet meer voorkomen. Dat is wel een punt van alertheid. Dus die kennisdeling, dat ligt nog verbetering. En als je iets

		hebt besproken wat nog kan veranderen, ja dan kan het natuurlijk ook niet direct delen. Maar meer dat bewustzijn van oké dit en dit hebben we besproken, waar zullen we wel over communiceren naar de medewerkers en waar niet. Daar moeten we opletten.”
3	Voldoende communicatie	“Wij delen zoveel mogelijk met de medewerkers, ik probeer de medewerkers zoveel mogelijk bij alles te betrekken en om zo transparant mogelijk te zijn. Dan vertel ik wat de doelstellingen zijn, waar we heen willen wat wij willen halen binnen een bepaalde periode. Eens in de week komen we met z'n allen bij elkaar. Dus die communicatie is er best wel. Bij ons gaat alles face-to-face, we proberen ook interesse te tonen in onze medewerkers. Wij sturen meestal geen mailtjes. Face-to-face is volgens mij het meest persoonlijk, dus vandaar. Ik ben van mening dat ik genoeg communiceer naar mijn medewerkers. Vaak komen dezelfde onderwerpen naar voren, omdat ik elke keer dezelfde dingen aandraag.”

Conclusie

De meerderheid van het management geeft aan wel te communiceren naar de medewerkers, maar dat hier wel verbetering in ligt, vooral in de kennisdeling en terugkoppeling richting de medewerkers nadat beide respondenten een managementteamoverleg hebben bijgewoond. Wel geeft een van deze respondenten aan dat sommige informatie gevoelig is en niet gedeeld mag worden en dat informatie nog kan veranderen, dus daarom niet gedeeld mag worden.

Een enkele respondent geeft aan voldoende naar de medewerkers te communiceren en zo transparant mogelijk te zijn. Dit gaat vooral face-to-face.

Analyseschema 04 Bent u van mening dat u de medewerkers genoeg inspraak geeft?		
Respondent	Label	Quote
1	Redelijk, maar het kan beter	“Dat doe ik wel redelijk, maar het kan beter. Wij hebben van oudsher toch ook wel de neiging om te zeggen: “zo moet het”. Top-down, van Bert (de directeur) tot de wat lagere functies. En het is juist best goed om ook te horen hoe de mensen erover denken. Dan kan je altijd nog beslissen om het anders te doen. Maar ik denk, door heel B&S, moeten we dat ook niet overdrijven. Want je moet ook richting aangeven van waar we naartoe gaan. Maar we willen wel horen hoe men erover denkt. Vaak wordt die stap overgeslagen.”
2	Ja, genoeg inspraak	“Nou, ik ben benieuwd wat de medewerkers daarover zullen zeggen, maar ik heb het idee van wel ja. Het is hier net een zoete inval, haha. En ik wil ook zo zijn, dat mensen hierheen kunnen komen als er iets speelt. Of dat altijd, op alle vlakken zo is, dat weet ik natuurlijk niet. Ik heb wel gezien dat mensen hier wel binnenlopen en dingen bespreken.”
3	Ja, genoeg inspraak	“Ja, dat zeker. Als er iets is, kunnen medewerkers altijd naar mij toekomen. Ik hoop dat zij dat ook zo voelen. Ik vind wel dat medewerkers zelf ook inbreng moeten geven en aan moeten geven dat zij iets te vertellen hebben. Het moet wel van beide kanten komen, maar als een medewerkers bereid is om zich in te zetten, wil ik ook best luisteren en helpen. Ik wil juist dat de medewerkers komen in bepaalde kwesties aan te kaarten.”

Conclusie

Een van de respondenten geeft aan de neiging te hebben om van oudsher te zeggen “zo moet het”. Deze respondent geeft redelijk inspraak, maar er ligt ruimte voor verbetering. Dat moet niet overdreven worden, want de respondent wil ook richting geven aan het bedrijf. De meerderheid van de respondenten geeft aan

genoeg in spraak te geven. Zij vinden het belangrijk dat medewerkers kwesties kunnen aankaart en dingen kunnen bespreken.

Analyseschema 05 Hoe zou interne communicatie kunnen bijdragen aan de medewerkersbetrokkenheid?		
Respondent	Label	Quote
1	PIM, Personeelsfeest, Kerstborrel, Personeelsblad.	“Ik vind dat er best wel wat aan gedaan wordt. We hebben de nieuwsbrieven, we hebben PIM (Personeels Informatie Middag). Ik vind niet dat er niks aan gedaan wordt. Het ligt ook een beetje aan de mensen zelf. Mensen zijn van zichzelf ook soms klagers. Je moet er zelf ook naar opzoek gaan, naar informatie. We hebben binnenkort ook weer dat Summer Drinks Event, dan zal Bert ook wel een klein praatje geven met hoe we er nu voorstaan. De Kerstborrel, het B&S feest, er wordt wel echt informatie gedeeld. Er wordt absoluut wat gedaan: het personeelsblad. Het moet wel van beide kanten komen. “
2	Persoonlijke communicatie/aandacht	“Ja, maar het heeft ook deels te maken met opvoeding en mentaliteit. Maar misschien wel die extra motivatie dat, wanneer de medewerkers iets goed doen, dat je ook wat persoonlijke aandacht geeft van “hé lekker gedaan”, dit pak je lekker op. Ik probeer dat wel eens te doen hoor, iemand persoonlijk aanspreken. Maar vaak schiet het er ook bij in.”
3	Opener, transparanter en eerder communiceren	“Door opener, transparanter en eerder te communiceren, kan je medewerkers betrokken maken en betrokken houden. Alles moet vaak te snel en daardoor gaan dingen fout. Je moet duidelijk vanaf het begin communiceren wat er speelt. Je moet een manier vinden om iedereen te bereiken. Dat is het aller moeilijkste. Het is vaak heel makkelijk van ‘oh ik stuur wel een mail’. Dat is belachelijk. Gewoon communiceren face-to-face lijkt me veel effectiever. Je moet met z’n alle zitten en communiceren. Al die mailtjes, dat is voor korte berichten. Maar belangrijke zaken die spelen, daarvoor moet je voor zitten met z’n allen. Hierdoor krijg je onnodig frustraties als je alleen maar met elkaar gaat mailen. Waar je wel mee op moet letten, is dat je met communiceren vaak of te veel of te weinig communiceert. Je moet zoeken waar het omslagpunt ligt. Sommige dingen wil je nog niet delen, omdat het nog kan veranderen. Ook moet iedereen de communicatie kunnen begrijpen, van verschillende niveaus, de ‘tone of voice’ moet dus gepast zijn.

Conclusie

Een van de respondenten vindt dat het personeelsfeest, de Product Informatie Middag (PIM), het personeelsfeest, de Kerstborrel en het personeelsblad hieraan bijdragen. Volgens deze respondent wordt er al genoeg aandacht aan besteed. De meerderheid vindt face-to-face communicatie belangrijk, waarbij je persoonlijke aandacht geeft en open en transparant bent richting de medewerkers.

Analyseschema 06 Wat zijn verbeterpunten binnen de interne communicatie?		
Respondent	Label	Quote
1	Meer kennisdeling en terugkoppeling op alle	“Je moet ervoor zorgen dat er informatie verder komt. Dus ik heb wel het idee dat er genoeg wordt overlegd, maar je moet wel zorgen dat de gehele

	niveaus	organisatie daarover geïnformeerd wordt en erbij betrokken raakt. Soms heb ik ook dagen dat ik halve dagen in meetings zit, die mailbox stroomt dan vol. Dus het moet wel in balans zijn. Dus het is meer de manier waarop denk ik: goed iedereen erbij betrekken. En zorgen dat je moderniseert, dan de frequentie aanpassen, we overleggen vaak genoeg. Meer terugkoppeling naar de rest van de medewerkers misschien en naar afdelingen onderling, dat kan beter. SharePoint is daar wellicht een optie voor, die vaker gebruikt kan worden. Ik had onlangs met Jan ook een overleg, met inkoop en finance. Dat vergt veel tijd en niet iedereen is daarna geïnformeerd. Dus dat kan veel beter en dan heb je meteen een groter bereik. Sommige andere managers hebben geen idee van bepaalde projecten. Terwijl dat zo leuk is voor de organisatie.”
2	Meer kennisdeling, terugkomen markberichten, stukje bewustzijn creëren	“Toch wat vaker dat doorsijpelen naar beneden denk ik, wanneer er op een bepaald niveau is gecommuniceerd. Er is een zekere angst, dat sommige dingen niet gecommuniceerd mogen worden. Maar daar moet men overheen komen. Dus er moeten meer samenwerkingen komen en meer overleg tussen afdelingen, om uiteindelijk de klant beter te kunnen bedienen. En dan vanuit die samenwerking die kennisdeling weer doorgeven. Die markberichten die we vroeger hadden, waren daar bijvoorbeeld een mooi voorbeeld van. Dat je weer even van alles op de hoogte bent, om dat vervolgens extern te communiceren. Ergens zullen we een centraal punt moeten inrichten, waar alles samenkomt. Zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt en zodat iedereen ook weet van elkaar waar zij mee bezig zijn, zodat er ook meer begrip voor elkaar ontstaat. Meer op de hoogte zijn van wat er allemaal gebeurt, alleen pas op voor een overload.”
3	Meer communicatie van beide kanten	“Ik denk dat de allergrootste behoefte komt van beide kanten: meer communicatie en meer met elkaar praten. Alleen op deze manier kunnen we als organisatie succesvol zijn. Eerder en meer communiceren is hier een oplossing voor. Deze communicatie gebeurt in mijn ogen nog niet genoeg en dat kan beter en vooral ook eerder. Alles moet vanuit één visie zijn en duidelijk en transparant, wat je als leidinggevende vertelt. Je moet de taal ook aanpassen op de medewerkers. Sommige van mijn medewerkers praten engels, dus die kunnen het personeelsblad niet eens lezen.”

Conclusie

Een enkele respondent vindt dat er meer terugkoppeling moet komen na overleggen en meer kennisdeling, zodat alle medewerkers informatie krijgen, SharePoint is hier een goede mogelijkheid voor, om informatie te laten samenkomen. De andere respondent vindt dat er meer communicatie naar beneden moet doorsijpelen, wanneer er op een bepaald niveau gecommuniceerd is. Ook moeten er meer samenwerkingen en overleggen onderling komen en de marktberichten moeten weer terugkomen. De derde respondent vindt dat er zowel vanuit het management als vanuit de medewerkers meer en transparanter gecommuniceerd moet worden. De ‘tone of voice’ moet hierbij gepast zijn en voor iedereen te begrijpen zijn.

Analyseschema Wat zijn uw verwachtingen omtrent interne communicatie? 07

Respondent	Label	Quote
1	Terugkomen van markberichten en meer tijd investeren in B&S Academy	Die marktberichten, dat is wel een goed voorbeeld, wat terug moet komen. Want dat is allereerst gericht op intern: kennisdeling en het gat kleiner maken en vervolgens gaat dat extern. Ik heb verder niet echt dingen die ik mis. Ik denk dat we bepaalde dingen frequenter moeten doen, maar de basis staat. We moeten het niet overdrijven. Het gaat natuurlijk wel om de business en goede onderlinge communicatie is daarbij belangrijk. Misschien de B&S Academy. Dat is ook wel iets wat in de vergetelheid is geraakt. Als je heel veel projecten hebt zoals PIM, dan raakt zoiets een

		beetje achterop, wat dan niet de aandacht krijgt die het verdient. Dat heeft allemaal een wat lagere prioriteit, de B&S Acadamy en dat moet wel beter. Ik krijg terug ook van één van de nieuwe mensen, die zegt: "tijdens de B&S Acadamy word je een worst voorgehouden, die in de praktijk niet zo veel meer voorstelt." Ik heb ook tegen Ronald gezegd: mensen zijn tegenwoordig opzoek naar trainee ships. Die vinden het belangrijk om zich te ontwikkelen en om te leren. En als je dat zo naar buiten toe uitdraagt en je geeft daar geen of onvoldoende invulling aan, wat we volgens mij gewoon doen nu, dan zijn de verwachtingen anders.
2	Verbeteren opleiding a.d.h.v. duidelijke communicatie	"Je begon met interne communicatie en betrokkenheid. Daar wil ik toch nog even op inhaken. Met het groeien van je organisatie merk je dat specifieke taken en functies steeds specifiek worden. Waar onze verantwoordelijkheid ligt, denk ik, is de opleiding hierin. Ook bij logistiek bijvoorbeeld: er zitten daar mensen waarbij men geen besef heeft en geen idee heeft van de plek waarop men zit. Wat iemand moet doen, dat weet men wel, maar wat men doet en welke consequenties dat heeft voor de keten en de mensen die na jou in het proces komen, dat besef heeft men niet meer. Als ergens een fout geconstateerd is en dat is ergens ontstaan, heeft iedereen geen flauw benul meer bij wie men moet zijn. Omdat daar die functie zit. Wil je interne communicatie kunnen verbeteren en betrokkenheid creëren, dan moet je sowieso zorgen dat iedereen bewust is van zijn plek, de taken en de verantwoordelijkheden. Daar moet beter over gecommuniceerd worden."
3	Alle niveaus binnen de organisatie worden gehoord	"Kijk, communicatiemiddel is een hulpmiddel om de invulling vanuit ons door te geven aan de medewerkers. Ik werk met een hele andere doelgroep dan de mensen op Finance en Commercie. Ik ken mijn mensen het best. Maar uiteindelijk moet iedereen elkaar wel begrijpen en daar moeten we wel rekening mee houden, dat alle niveaus binnen deze organisatie worden gehoord. En moet meer met elkaar gepraat worden face-to-face, waardoor er ook meer begrip voor elkaar komt. Dat is een belangrijk punt denk ik."

Conclusie

Een van de respondenten geeft aan graag de marktberichten terug te willen zien, dat is gericht op kennisdeling onderling. Daarnaast moet er meer aandacht komen voor de B&S Academy voor starters van B&S, omdat dit in de vergetelheid is geraakt. De andere respondent vindt dat er meer bewustzijn moet komen onder alle medewerkers over de plek, de taken en verantwoordelijkheden van een ieder. Hierdoor ontstaan minder miscommunicaties en ontstaat meer begrip voor elkaar. Ook de derde respondent vindt dat er meer begrip voor elkaar moet komen, door meer face-to-face te communiceren met elkaar.

Bijlage I. Analysseschema's Medewerkers

Toelichting: de onderstreepte cijfers in de analyseschema's zijn young professionals

Analyseschema 08 In welke mate ben jij op de hoogte van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten binnen de organisatie?		
Respondent	Label	Quote
COMMERCIE		
<u>1</u>	Redelijk op de hoogte	"Nou je hebt wel natuurlijk de B&S Academy, die ik in het begin heb gehad. Daarbij krijg je wel veel informatie ook over de geschiedenis van B&S en waar zij heen willen. Alhoewel ik ook vind dat dat niet altijd heel goed blijft hangen. En een keer per jaar heb je natuurlijk PIM (Personeels Informatie Middag). Dat vind ik wel heel interessant, omdat je dan ook echt een uur aan het luisteren bent naar wat er speelt en wat de doelen zijn. Dan blijft dit ook beter hangen. Dus ik ben redelijk op de hoogte denk ik."
2	Goed op de hoogte (door eigen initiatief)	"Nou, wel goed, maar mijn ervaring is dat je daar echt zelf achter moet komen. Ik ben hier gekomen en dat wordt je plek en daar ga je werken en dan vervolgens moet je alles echt zelf onderzoeken, hoe alles hier werkt. Je moet wel echt zelf initiatief tonen denk ik, want als je dat niet doet, dan gaat het denk ik niet zo snel."
3	Matig, wil meer informatievoorziening hierover	"Matig, ik denk dat hier wel ruimte zit tot verbetering. Eens per jaar krijg je dan wel zo'n personeelsinformatiemiddag en word je van de langetermijndoelen op de hoogte gesteld. Maar de kortetermijndoelen zijn niet altijd even duidelijk voor mij. Dat kan nog beter. Ook over ontwikkelingen hoor ik heel vaak geen dingen. Informatievoorziening kan zeker ook wel beter. Net zoals de bouw van het pand hiernaast, daar zou ik wel eens wat meer over willen weten."
<u>4</u>	Redelijk op de hoogte	"Over het algemeen ben ik wel redelijk op de hoogte. Volgens mij is het algemene doel gewoon gericht op groei. We willen naar zoveel omzet, dat hoor je ook tijdens zo'n PIM avond eens per jaar. Van het algemene doel ben ik dus wel op de hoogte. Wat er speelt qua nieuw magazijn wat er aan komt enzo ook. Dus in grote lijnen ben ik zeker wel op de hoogte. Alleen ik denk als je niet echt betrokken bent bij dit soort overleggen binnen de organisatie, dan ben je echt alleen op de hoogte van de grote lijnen en niet van alles. Ik zit bijvoorbeeld in een PIM proces team, dus ik ben denk ik wel wat meer op de hoogte dan andere medewerkers."
<u>5</u>	Wel van de lange termijn doelstellingen, niet van de korte termijn doelstellingen	"Ja, dat is op zich wel redelijk duidelijk denk ik. Ze geven natuurlijk ook die PIM presentatie, met daarin de langetermijndoelen. Maar ik denk wel dat het beter is, als Business Manager, dat je meer inzicht geeft in wat er op de korte termijn moet gebeuren. Zodat ik weet van, oké wat moet ik daar dan nu aan doen en hoe kan ik daarbij helpen. Dat is niet echt duidelijk. Dus lange termijn is wel duidelijk vanuit helemaal de top. Maar dan een laag lager moet dit ook wel door gecommuniceerd worden en zeker wat er op de korte termijn gebeurt. De betrokkenheid bij ons op de afdeling is misschien daardoor ook wel lager, omdat wij soms geen idee hebben wat er speelt of wat de bedoeling is."
6	Goed op de hoogte	"Ik ben zeker op de hoogte. Ik snap dat er op dit moment bepaalde dingen spelen en nog niet af zijn, waardoor nog niet alles gecommuniceerd kan worden. Bijvoorbeeld hiernaast, is natuurlijk nu gepresenteerd van oké, wat gaan uitbreiden, er komt een nieuw magazijn, dat gaat er ongeveer zo uitzien. En dan blijft het even stil. Dat is ook logisch, want je kan iets mededelen als het af is. Je wil ook geen halve beslissingen communiceren. Daarin denk ik dat we over de hele B&S groep, dat ik op zich wel goed geïnformeerd ben."

<u>7</u>	Goed op de hoogte	"Ik denk dat ik wel aardig op de hoogte ben. Wat ik niet weet, weet ik ook niet wat ik mis. Maar meestal via intranet en de mail heb ik het idee dat ik wel op de hoogte bent."
LOGISTIEK (The Warehouse)		
<u>8</u>	Goed op de hoogte	Ja , ik denk wel goed. In principe krijg je daar veel informatie over via de PIM. En ik zit natuurlijk front-office, dus ik krijg hier en daar wel mee wat er speelt.
<u>9</u>	Alleen binnen de afdeling	"Ik zit natuurlijk echt op de supply chain zelf, daar ben ik wel echt op de hoogte van alles. Maar daarbuiten, zou ik niet weten, wat ze ergens anders doen. Daar heb ik geen benul van wat de plannen zijn etc. Als ik kijk naar mijn eigen afdeling wel. Maar de rest mis ik nog." " Ja ik zou wel meer geïnformeerd willen worden over waar andere afdelingen mee bezig zijn en met wat voor projecten mensen bezig zijn. Ik heb nu eigenlijk geen idee wat ze ergens anders doen, maar ik zou het wel leuk vinden om daar wat meer over te weten. Gewoon wat er speelt binnen de organisatie."
<u>10</u>	Alleen binnen de afdeling	"Nou we zijn echt gespecialiseerd in consumer goods in nichemarkten, ik zie producten binnen komen en die gaan er weer uit, dat is onze kracht. En af en toe krijg ik een presentatie van wat er speelt op onze afdeling. Het ziet er echt goed uit, alles wordt geautomatiseerd. Van wat er speelt binnen de gehele organisatie, ben ik wat minder op de hoogte."
ICT		
<u>11</u>	Goed op de hoogte	"Nou, ik ben nu een cursus aan het volgen binnen mijn eigen vakgebied. En eigenlijk daar kom ik er pas achter wat er allemaal speelt hier en wat B&S doet. Dat is puur omdat de opdrachten van die cursus daar heel erg op gericht zijn. Maar daarvoor, moet ik eerlijk zijn, wist ik er niet veel vanaf. Dat komt echt door die cursus. Vanuit de organisatie heb je af en toe van die informatieavonden en neem je af en toe wat informatie mee. Maar, dat is eigenlijk te weinig om echt te weten wat er nu allemaal speelt binnen de organisatie."
<u>12</u>	Redelijk op de hoogte	"Ik denk dat ik wel redelijk op de hoogte ben, zeker qua IT projecten. Wat er verder gebeurt operationeel gezien, krijg ik niet alles mee. Dat komt ook wel omdat ik op een project zit. Ik probeer een nieuw systeem te bedenken om het oude systeem te vervangen. Dus ik heb verder wel contact met alle afdelingen binnen bij B&S. Dus ik weet wel redelijk wat er speelt. Maar dat komt wel door mijn functie en doordat ik op dit project zit."
<u>13</u>	Redelijk op de hoogte, door eigen initiatief	"Het merendeel wat ik weet van de organisatie is eigenlijk puur door eigen interesse. Dus het lezen van personeelsbladen, intranet, nieuwsbrieven. Puur eigen initiatief. Ik vind dat daar wel genoeg informatievoorziening in is. Ik denk wel dat, als je hier net komt werken, dat het redelijk moeilijk is om de diversiteit van het bedrijf te kennen. Dat kan ik mij voorstellen."
FINANCE		
<u>14</u>	Goed op de hoogte	"Dat is een algemene vraag. Maar ik denk dat het voordeel is, bij ons op de afdeling, dat wij als geheel zeker wel wat meekrijgen. Als je op een bepaalde niveau opereert en veel contact heb met de Manager Director, dan krijg je die informatie toch wat makkelijker tot je. Dus dan denk ik wel dat ik een redelijk beeld heb van waar de organisatie staat en waar het naartoe gaat."

15	Goed op de hoogte	"Ik denk wel dat ik wat meer weet. Maar ik zit hier ook wat langer. En ik heb al een wat hogere functie gekregen binnen de organisatie. Vaak ben ik ook nieuwsgierig en ga ik zelf op zoek naar informatie, dus ik denk dat het daardoor nog wel het meest komt, dat ik op de hoogte bent van alles."
<u>16</u>	Goed op de hoogte	"Ligt er denk ik een beetje aan waar het over gaat. Bepaalde doelstellingen, dat we naar 10 miljard willen, weet ik bijvoorbeeld wel. De ontwikkelingen van het nieuwe pand en BIT, ben ik ook wel goed van op de hoogte denk ik. Ik denk dat we daar wel goed over worden geïnformeerd."

Commercie

De respondenten geven aan redelijk tot goed op de hoogte te zijn van de doelen, ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen binnen de organisatie. Wel geeft een aantal respondenten aan dat zij hierover meer informatie willen krijgen, zodat zij meer betrokken raken bij wat er speelt.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten geeft aan enkel op de hoogte te zijn van dingen die spelen binnen de afdeling en niet van ontwikkelingen en activiteiten die zich afspelen buiten de afdeling. De derde respondent geeft aan goed op de hoogte te zijn, mede dankzij de functie die de respondent heeft.

ICT

Alle respondenten geven aan redelijk tot goed op de hoogte te zijn van wat zich afspeelt binnen de organisatie. Dit komt wel door de functie die zij hebben of door eigen initiatief dat zij nemen om meer over de organisatie te weten te komen, niet door de informatievoorziening die zij hierover krijgen.

Finance

Alle respondenten zijn goed op de hoogte van wat er speelt binnen de organisatie en waar de organisatie naartoe wil.

Onderscheid professional en young professional

Als het gaat om de kennis van de ontwikkelingen, doelen en activiteiten die zich binnen de organisatie afspelen, is er geen groot verschil tussen de professionals en young professionals. Het is niet zo dat de young professionals opvallend minder kennis hebben hiervan. Alle young professionals geven aan redelijk op de hoogte te zijn van wat er speelt. Dit is voornamelijk te danken aan de PIM (Personeels Informatie Middag) en de B&S Academy. Wat opvalt, is dat beide young professionals afkomstig van The Warehouse slechts kennis hebben van wat zich afspeelt binnen de afdeling en niet hierbuiten.

Analyseschema 09 Vind jij dat de tijd snel gaat op werk?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Ja, erg snel	"Ligt er een beetje aan. In de eerste periode dat ik werkte, heb ik best wel weinig werk gehad, daar kwam wel aan het licht dat ik mij verveelde. Dan gaan de dagen zo langzaam. Toen heb ik een gesprek gehad en daarna heb ik wel veel meer werk gekregen. Nu gaat de tijd eigenlijk super snel en de dag vliegt om. Alleen dus soms als ik wat minder te doen heb, ja dan gaat de tijd gewoon heel langzaam. Maar er zijn nu bijvoorbeeld twee collega's onlangs weggegaan en wij nemen dat werk over, dus nu vliegt de tijd echt voorbij."
2	Ja, erg snel	"Ja, ontzettend snel. Ik heb vaak zelfs te weinig tijd."
3	Ja, erg snel	"Zeer snel, met een cijfer aanduidend zou ik een 10 zeggen. De werkdruk is leuk, ik vind mijn werk leuk. Ik zou het niet voor

		niets doen, maar ik zie er zeker niet tegen op. Daarnaast kan ik het goed vinden met mijn collega's. Ik heb vaak zoiets, van oh is het alweer 5 uur."
<u>4</u>	Redelijk snel	"Nou, redelijk snel. Het is redelijk druk nu ook op werk. Er zijn ook wel momenten dat het wat minder druk is en dat je wat dingen doet die je misschien minder leuk vindt. Dan is het wat saaier en gaat de tijd wat langzamer. Maar over het algemeen heb ik genoeg te doen gehad en er vallen nog steeds dingen bij te leren."
<u>5</u>	Erg snel	"Oh, dat is echt wel een 8 of 9. Er is een leuke sfeer, leuke collega's en de werkzaamheden zijn best wel afwisselend. Ik heb ook al best veel verantwoordelijkheid, terwijl ik hier nog niet heel lang werk. Voor mij is het ideaal, ik ben net afgestudeerd en heb direct een eigen markt. Dus dat is wel fijn. Je kan veel leren ook."
<u>6</u>	Erg snel	"Ja, absoluut. Door de diversiteit voornamelijk. Dat heeft ook met mijn functie te maken natuurlijk, ik ben sales manager en het gezicht van B&S naar de klant toe. En ik moet het verhaal en de kracht en het concept van B&S communiceren. Dus je bent met iedereen bezig om te zorgen dat de klant de goederen krijgt."
<u>7</u>	Erg snel	"Ik denk wel een 8. De tijd vliegt wel ja. Ik vind de werkzaamheden en collega's erg leuk en er is gewoon heel veel te doen hier. Vaak denk ik oh, het is alweer 3 uur. Ik ben ook wel net nieuw, dus alles is nieuw, dat speelt ook mee. Maar ik denk ook wel dat dit blijft."
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Erg snel	Nou, ik heb altijd tijd te kort, dus ik denk dat dat een goed teken is. Dat heeft te maken met de drukte dus vooral, waarom de tijd snel gaat.
<u>9</u>	Redelijk snel	Nou, soms gaat het in de middag wat langzamer. Dus gemiddeld. Het kan wel wat sneller.
<u>10</u>	Niet snel	"Nou kijk, de laatste tijd gaat de tijd van maandag tot donderdag snel, behalve vrijdag. Maar in de ochtend gaat de tijd wel snel. Na de lunch duurt het alleen wel weer langzaam. Het meeste werk is in de ochtend en daarna heb ik gewoon minder te doen. Dan gaat de tijd dus langzaam. Dus ik vind niet heel snel."
ICT		
<u>11</u>	Erg snel	"Ik denk dat dat wel een 8 zal zijn. Ik vind de tijd wel erg snel gaan hoor." "Ik denk dat dit komt door de werkzaamheden en de collega's, beide wel. Ik zit zelf nu in een enorm project voor Dordrecht. En daar merk je, dat als je in een teamverband werkt, dat de tijd dan toch heel snel gaat. De week gaat zo voorbij. Ik vind het best wel snel gaan ja."
<u>12</u>	Erg snel	"Nou over het algemeen wel snel, maar dat komt meer omdat ik bezig ben met een project, waarvan de werkzaamheden erg uiteen lopen. Dus ik ben constant overal en nergens. Dan loop ik weer in het magazijn, en dan weer op de werkvloer, de rest van de tijd ben ik zaken aan het uitwerken. Dus de tijd gaat erg snel."
<u>13</u>	Erg snel	"Nou, in de eerste vier maanden dat ik hier werkte was de werkdruk dermate laag, dan zit je je te vervelen. Dat was voor mij niet al te best. Ondertussen is dat echt enorm toegenomen, ik spreek mijn collega's nu haast te weinig."
Finance		
<u>14</u>	Erg snel	"Ja, ontzettend snel. Iedere dag is er ontzettend veel werk te doen en de collega's maken het ook gezellig hier."

15	Erg snel	“Ja, ik zit geen minuut stil. Dus dat is top.”
16	Erg snel	“Ja, veel te snel. Ik kom tijd te kort. Dat komt vooral door de afwisselende werkzaamheden en de hoeveelheid aan werk. En de collega's natuurlijk.”

Commercie

Alle respondenten geven aan dat de tijd erg snel gaat. Een enkeling geeft aan dat de tijd soms minder snel gaat, omdat er op bepaalde momenten minder werk is. Dat de tijd snel gaat, is vooral te danken aan de afwisseling in het werk, de hoeveelheid werk en aan de leuke collega's.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de tijd langzaam tot redelijk snel gaat. Dit komt omdat er soms weinig werk te doen is. De overige respondent geeft aan dat de tijd erg snel gaat, door de drukte in de werkzaamheden.

ICT

Alle respondenten vinden dat de tijd erg snel gaat op werk. Dit komt vooral door de afwisseling in de projecten en doordat de respondenten in teamverband werken, met leuke collega's. Een enkeling geeft aan zich in de eerste maanden bij het bedrijf te hebben verveeld, omdat de werkdruk dermate laag was.

Finance

Alle respondenten vinden dat de tijd erg snel gaat op werk. Dit komt voornamelijk door de afwisseling in de werkzaamheden, de hoeveelheid werk, de collega's en de gezellige sfeer.

Onderscheid professional en young professional

Er is geen opvallend verschil tussen professionals en young professionals, wanneer het gaat om de snelheid van de tijd op werk. Wel geven een aantal young professionals aan de werkzaamheden nu nog als nieuw en erg uitdagend te ervaren, waardoor de tijd extra snel gaat.

Analyseschema 10	Wat vind je van de werkomgeving?	
Respondent	Label	Quote
Commercie		
1	Prettig om te werken	“Ja, bij ons op de afdeling vind ik het wel een goede sfeer, ik heb leuke collega's en er wordt wel eens een grapje gemaakt. Ik heb een mooi zicht naar buiten, dat vind ik ook prettig. Dus wel prettig werken hoor.”
2	Geweldige sfeer en bijzonder netjes	“Ja, geweldig. Vind ik allemaal bijzonder netjes, prachtig. Daar ben ik erg enthousiast over. Ik kom zelf uit een bedrijf waar we niet eens een kantine hadden, hier heb je een keuken en er is aan alles gedacht, sportcentrum. Dat zijn wel dingen die goed geregeld zijn. Maar ik kan mij ook voorstellen dat als je van school afkomt, dat je dit als normaal ervaart. Maar ik heb begrepen dat het verloop erg hoog is, ik begrijp best dat je de wijde wereld ingaat en dat je andere dingen wil zien. Maar ik denk dat mensen vergeten dat ze hier ook in de watten worden gelegd. Het gras is altijd groener aan de overkant.”
3	Fijne sfeer en prettige werkomgeving	“Ja, prettig werken en een fijne sfeer over het algemeen. Fijne werkomgeving om geconcentreerd te werken.”
4	Fijne en rustige werkomgeving	“Ik vind de werkomgeving fijn en rustig, met gezellige collega's en de sfeer is prima om in te werken.”
5	Fijne en goede werkomgeving, verbetering voor sfeer	“Ik vind de werkomgeving in principe goed en fijn om te werken, maar omdat er ook wat onrust op de afdeling heerst en sommige mensen niet gehoord worden, kan de sfeer soms nog wel wat beter. Ik denk dat dit opgelost kan worden door een werkoverleg

		in te lassen, waarbij belangrijke punten worden uitgesproken.”
6	Leuke en leerzame werkomgeving	“Ja, leuke en leerzame werkomgeving met fijne en jonge collega’s.”
7	Rustig en prettig	“Ik werk hier nog niet heel lang, maar ik vind de werkomgeving rustig en prettig om in te werken. Leuke en jonge collega’s, uitzicht kan misschien iets mooier haha. Over het algemeen een rustige omgeving om in te werken.”
Logistiek (The Warehouse)		
8	Lekker druk	“Het is hier altijd wel lekker druk, collega’s maken vaak een grapje of een geintje en we zijn erg gezellig met elkaar. Dat vind ik wel fijn werken. En als het nodig is sluit ik mijzelf gewoon af van de rest, als ik het echt heel druk heb.”
9	Gezellig	“Nou nu is het niet zo heel druk, dat is ook wel fijn. Vaak word ik wel eens afgeleid door collega’s en muziek om mij heen. Dat vind ik juist ook wel gezellig om in te werken. We maken vaak wel een grapje onderling.”
10	Leuk en ontspannen	“Ja, ik vind dat ik wel hele leuke collega’s heb en een leuke sfeer. Er staat meestal muziek op en als je bijvoorbeeld even weg wil of naar de wc wil is dat prima. De sfeer is dus wel ontspannen om in te werken.”
ICT		
11	Afwisseling in werkomgeving	“Nou, ik werk natuurlijk in projecten. Dus ik ben eigenlijk constant ergens anders en praat constant met andere collega’s. Dat vind ik erg leuk en afwisselend. Juiste die afwisseling in de omgeving vind ik prettig om in te werken.”
12	Aardig mensen, goede plek om te werken	“Ja, groot en rustig eigenlijk wel. Ik werk natuurlijk door het gehele gebouw heen, want ik werk natuurlijk in projecten. Maar over het algemeen aardige mensen en goede plek om te werken.”
13	Rustig en prettig	“De sfeer met collega’s is prima en de werkomgeving ervaar ik als rustig en prettig om in te werken.”
Finance		
14	Prettig en prettige sfeer	“Altijd wel heel prettig. Kijk, ik denk dat het mooie van B&S is, dat je heel veel gelegenheid krijgt om dingen te doen, waarvan je denkt dat het ook goed is om te doen en waarbij je redelijk veel verantwoordelijk krijgt. Dat heb ik altijd als heel prettig ervaren. Ik vind de sfeer met collega’s verder ook prettig om in te werken. Ik denk dat de sfeer wat dat betreft wel goed is.”
15	Prettige sfeer	“Ik vind het een prettige sfeer. Het is niet altijd prettig geweest. Ik heb wel eens botsingen gehad, aan de andere kant is dat altijd overal. Ik voel mij persoonlijk echt betrokken bij mijn werk en zo ben ik ook als persoon.”
16	Gezellige/leuke sfeer en jonge collega’s	“Ja heel prettig. Ook de sfeer. Ik denk wel dat het heel belangrijk is en ook invloed heeft op hoe ik mij hier voel. Het is best uniek dat je hier met zoveel jonge mensen op een afdeling zit. Dat heeft natuurlijk ook met het beleid te maken, dat gericht is op starters. Dus op zich is dat wel fijn werken. Ik vind dat wel leuker dan dat ik met vijf postduiven van 65 jaar aan een bureau zit, haha. Nu kan je erna nog gewoon lekker een biertje drinken, dat is wel gezellig.”

Commercie

Alle respondenten vinden de werkomgeving een fijne en rustige plek om te werken. Dit komt vooral door de fijne en ontspannen sfeer die er hangt en door het onderlinge plezier en contact met de collega’s. Wat opvalt, is dat een enkeling aangeeft dat sommige mensen op de commercie afdelingen niet gehoord worden, hierdoor ligt nog verbetering in de sfeer. Dit zou het management volgens de respondent kunnen oplossen door een werkoverleg in te lassen.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten vinden de werkomgeving een gezellige en ontspannen plek om te werken. Dit komt omdat er muziek opstaat en omdat de collega's onderling plezier hebben en zo nu en dan een grapje maken.

ICT

Alle respondenten ervaren de werkomgeving als een goede en rustige plek om te werken. De respondenten afkomstig van ICT werken door het gehele pand heen, doordat zij in projecten werken. De afwisseling hierin ervaren de respondenten als prettig en zij vinden de collega's erg gezellig.

Finance

Alle respondenten ervaren de werkomgeving als een prettige werkomgeving met een prettige sfeer en leuke collega's. Vooral het feit dat de gemiddelde leeftijd erg jong is, doordat het bedrijf gericht is op starters, vindt een enkeling van Finance erg belangrijk en uniek. Daarnaast vindt een enkeling het mooi aan B&S dat je veel verantwoordelijkheid krijgt en de gelegenheid krijgt om zelf dingen aan te pakken. Dit vindt de respondent dan ook prettig werken.

Onderscheid professional en young professional

Er zijn geen relevante verschillen in de ervaring omtrent de werkomgeving tussen de professionals en young professionals.

Analyseschema 11 Word je blij van het feit dat je productief en effectief werkt voor de organisatie?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Erg blij	"Het is altijd fijn om een keer een rustige dag tussendoor te hebben, dat wel. Maar bij mij gaan rustige dagen altijd langzaam qua tijd. Ik ben meer iemand die liever heel de dag aan het werk is. Ik ben wel iemand van gooi mijn schema lekker vol en dan zet ik wel even door voor het bedrijf, om dit af te krijgen."
<u>2</u>	Erg blij	Ik verbaas mij er wel eens over dat je denkt dat je in een bepaalde flow zit, en dan krijg je vervolgvragen en dan denk je "hoe is het mogelijk?!". Dus ik ben altijd bezig met oplossen en regelen, ik heb het nooit rustig. Maar dat vind ik ook fijn en dat doe ik graag. Je bent continu aan het schakelen met alle afdelingen. Maar dat moet je wel kunnen.
<u>3</u>	Erg blij	Ja ik vind het heel belangrijk dat ik mijn werkzaamheden goed uitvoer en productief werk, daar krijg ik wel energie van. Omgekeerd evenredig vind ik het ook heel vervelend als iets niet lukt. Dan is er ook nog wel een onderscheid, want soms kan je er niks aan doen dat dingen fout gaan. Maar als ik daar zelf schuld aan heb, baal ik er dus erg van als ik mijn werkzaamheden niet goed uitvoer. Wij werken met klanten over de hele wereld. Vaak begrijp je elkaar dan toch verkeerd als je enkel een mailtje stuurt. Omdat het dan verkeerd wordt opgevat. Dan kunnen dingen fout gaan. Dan mist wel eens een nuance.
<u>4</u>	Blij	"Ik vind het wel fijn als er genoeg te doen is. Ik zie het niet zo zitten om alles rustig aan te doen. Als je met een goede planning goed uitkomt, geeft dat je ook wel weer een goed gevoel. Dus voor mij persoonlijk word ik daar wel blij van ja, andere mensen zien het misschien weer liever andersom."
<u>5</u>	Blij , maar niet té veel werk	"Ik vind het prima zoals het nu gaat, daar ben ik wel tevreden over hoor. In het begin had ik het wel rustig, maar als je eenmaal je eigen markt kent hebt is het prima. Op dit moment is het niet dat ik overloop en het is ook niet dat ik te weinig informatie heb. Die situatie is voor mij perfect."

6	Erg blij	"Ja daar word ik wel blij van. Ik hou er wel echt van om productief aan het werk te zijn. Kijk, dat is het ding van sales. Je wordt beoordeeld op je resultaten. Ik vind het heel bevredigend als ik iets score en dat voelt heen fijn. Dus ik heb het liefst dat ik een dag heb die compleet chaos is en dat je echt met de beuk erin moet om hem te halen, dat geeft mij wel voldoening. Dan gaat de tijd ook sneller en ben je minder afgeleid."
7	Blij	"Ik doe liever meer werk, dan minder. En dat geeft ook wel voldoening. Zeker nu collega's op vakantie zijn krijg ik wat meer op mijn bordje. Maar dat vind ik ook wel prima. Ik ben net nieuw, maar dat gaat allemaal wel geleidelijk. Dat doen ze wel goed hier."
Logistiek (The Warehouse)		
8	Erg blij	"Ja, ik hou van mijn werk en ik voer mijn werkzaamheden ook graag goed uit. Ik heb liever een drukke dag, waarin ik te veel te doen heb, dan een hele rustige dag."
9	Blij	"Nou, lekker druk vind ik wel fijn op werk ja. Als je niks te doen hebt, gaat de tijd heel langzaam. Dus lekker druk bezig zijn vind ik wel fijn ja. Ik vind het wel fijn als je lekker bezig bent en je hebt een probleem opgelost, dat maakt me wel blij."
10	Juiste balans zijn	"Nou, soms vind ik het ook wel lekker om gewoon een rustig dagje te hebben. Maar soms hou ik ook wel weer van chaos. Juist de afwisseling vind ik fijn. Dus altijd maar productief werken word ik ook niet blij van."
ICT		
11	Blij	"Ja, ik heb wel liever dagen waarbij ik lekker door kan werken. Als ik kijk naar de afgelopen projecten, dan hebben wij ook wel een rustige periodes tussendoor gehad, waarbij er minder productie was. Dus dan ben je wat minder productief bezig en ga je andere dingen doen. Dus ik werk liever gewoon lekker door."
12	Juiste balans zijn	"Het is altijd wel fijn als er een rustige dag tussen zit, zeker met de projecten hebben we iedere keer van die fases, je hebt hele drukke fase en hele drukke periodes, en da Dn kunnen er ineens twee weken tussen zitten waarin je wat minder te doen hebt. Op zich vind ik dat dat niet zo erg. Juist de afwisseling hierin vind ik fijn."
13	Blij	"Ja, ik heb graag een beetje uitdaging en werkdruk. Het moet ook weer niet te veel zijn, maar ik word er wel blij van als ik mijn werkzaamheden goed en productief uitvoer."
Finance		
14	Blij	"Ja. Ik denk ook dat ik dit sowieso iedere dag wel doe. Er is ontzettend veel werk te doen en ik doe mijn werk ook graag goed. Dus ik ben ook tevreden wanneer de werkzaamheden goed zijn uitgevoerd aan het einde van de dag."
15	Blij	"Ja, dat zeker wel. Ik werk graag hard en ik doe het werk graag goed. Ik ben blij als ik veel kan doen op een dag."
16	Blij	"Nou, wat ik zeg, ik kom uit een ondernemingsgezin. Dus ik doe mijn werk graag goed en ik voel mij daar ook verantwoordelijk voor. Dat heb ik ook altijd meegekregen en daar word ik ook blij van. Ik heb graag een drukke dag met veel uitdaging, zodat ik aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis kan gaan."

Commercie

Alle respondenten worden blij van het feit dat zij productief werken voor de organisatie. De respondenten vinden dat dagen met weinig werk langzaam voorbij gaan. Daarnaast vinden zij het uitdagend om bezig te zijn met problemen oplossen. Het geeft de medewerkers voldoening en energie wanneer zij een dag volop productief hebben gewerkt. Een enkeling geeft aan beoordeeld te worden op de resultaten, hierom wil de respondent ook goed scoren en productief werken.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten geeft aan blij te worden van productief werken. Dit komt omdat zij de tijd langzaam vinden gaan, wanneer er een dag plaatsvindt met weinig werk. Daarnaast vinden de respondenten het werk erg leuk en houden zij ervan om de werkzaamheden goed uit te voeren. Een enkeling geeft aan liever een juiste balans te willen. Deze respondent ervaart geen blijdschap van alsmaar productief werken.

ICT

De meerderheid wordt blij van productief werken voor de organisatie. Zij werken graag door en hebben graag uitdaging en werkdruk binnen de werkzaamheden. Een enkele respondent wil liever een juiste balans hierin, omdat de respondent het ook fijn vindt als er soms een rustige dag tussen zit, nadat de respondent een drukke fase van een project achter de rug heeft.

Finance

Alle respondenten worden er erg blij van wanneer zij productief werken voor de organisatie. Zij werken allemaal graag hard en zij doen hun werk ook graag. De respondenten worden er blij van wanneer de werkzaamheden goed zijn uitgevoerd, zodat zij aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis kunnen gaan.

Onderscheid professional en young professional

Er bestaan geen relevante verschillen in de uitkomsten tussen de professionals en young professionals, wanneer de respondenten gevraagd is of zij blij worden van productief en effectief werken voor de organisatie.

Analyseschema 12 In welke mate vind jij het lastig om je werk los te laten?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Over algemeen niet lastig	"Ligt eraan, als ik een werkweek heb waarin er niet veel problemen spelen, kom ik thuis en heb ik lekker gewerkt en dan laat ik het los. Maar als ik het super druk heb op werk, zoals een aantal weken geleden, dan heb ik daar wel moeite mee. Alles wat maar kon komen, kwam die week. Ik wist niet waar ik moest beginnen, ik nam geen pauze. Dus dat is ook niet goed. Dus over het algemeen, als mijn werkzaamheden redelijk normaal zijn, dan kan ik het werk wel goed loslaten hoor."
<u>2</u>	Lastig loslaten	"Ja, haha. Maar dat zit ook in mij hoor, moet ik wel zeggen. Ik ga in de avond nog wel eens door. Of op zondagavond. Ik ben er dus nog wel veel mee bezig. Ik heb echt een passie voor mijn werk."
<u>3</u>	Over algemeen niet lastig	"Op dit moment wel ja, maar ik heb ook periodes gehad dat ik er niet van kon slapen wanneer bepaalde zaken niet goed geregeld waren. Dat was gelukkig wel een korte periode en dat is nu weer voorbij. Over het algemeen kan ik het steeds beter loslaten. Ik moet wel zeggen dat het steeds moeilijker wordt nu je constant online en beschikbaar moet zijn met je mobiel. Maar met een normale reguliere werk flow kan ik het werk over het algemeen goed loslaten."
<u>4</u>	Niet lastig	"Nee, daar heb ik dan weer niet zo veel moeite mee. Als ik de deur uitstap, is het voor mij ook wel echt klaar. Het is niet zo dat ik thuis zit en continu aan B&S denk, zo zit ik gelukkig niet in elkaar. Als ik met vrienden wat ga drinken, ben ik het weer vergeten. Wil niet zeggen dat het me niet interesseert, maar ik kan het wel gewoon loslaten."
<u>5</u>	Niet lastig	"Nou nee, ik heb geen telefoon van werk en geen toegang tot mail ofzo. Dus daar heb ik geen last van. Voor mij is het ook prima, ik heb geen werktelefoon nodig, want ik heb klanten in

		West-Europa, dus ik heb te maken met hetzelfde tijdszonde. Maar ik kan me best voorstellen van collega's van mij, die met een andere tijdszonde te maken hebben, dat die dat wel zouden willen. Dat staat tegenover je klant natuurlijk ook veel netter."
6	Niet lastig	"Nou, als ik de deur dicht doe van kantoor, dan is de deur ook wel echt dicht. Dan ga ik lekker naar huis en koken enzo. Dus nee, dat niet per se. Ik ben wel bereid om over te werken. Maar als ik hier van het terrein wegrij, is mijn mind set wel weer weg van het werk. Dat lukt wel goed."
7	Niet lastig	"Ik ben daar wel goed in. Thuis ben ik echt thuis en laat ik werk los. Als ik de deur uitga dan is werk gewoon klaar. Dat gaat wel lekker bij mij."
Logistiek (The Warehouse)		
8	Lastig	"Soms wel, maar dat heeft ook wel met de werkzaamheden te maken. Ik zit natuurlijk op front-office. En wij zijn van A tot Z verantwoordelijk voor bepaalde dingen. Dus ja, als er eens een wagen weg is of we horen dat er een wagentje vast staat. Ja, dan ben je daar toch mee bezig. Dus dan denk je er wel aan."
9	Niet lastig	"Ik heb wel een telefoon van de zaak en een laptop, die moet ik in het weekend altijd meenemen. Maar ik heb er geen last van hoor, ik kan dat heel goed van me afsluiten in het weekend bijvoorbeeld. Ik ben altijd op de fiets, dan fiets ik naar huis, lekker mijn hoofd leeg en dan denk ik er niet meer aan. Heel af en toe, als er echt een probleem is, maar dat is heel weinig."
10	Niet lastig	"Toen ik hier pas werkte wel. Toen was ik er nog constant mee bezig. Dan ging ik al plannen in mijn hoofd van dit moet ik de volgende dag doen. Maar dat heb ik nu niet meer."
ICT		
11	Niet lastig	"In het begin wel, maar nu niet meer. Weekend is voor mij nu gewoon lekker weekend, en als het nodig is werk ik over. Maar ik kan het wel loslaten, ja."
12	Niet lastig	"Jazeker, daar heb ik geen problemen mee. Ik doe gewoon de deur achter mij dicht en weg is weg. Als ik moet overwerken en het wordt gevraagd, vind ik dat prima, maar ik kan mijn werk zeker loslaten. Het is niet zo dat ik de hele tijd met werk bezig ben."
13	Over het algemeen niet lastig	"Nee, over het algemeen niet. Maar tegelijkertijd nu wel, maar dat komt ook omdat ik in een paar software implementaties zit en nu moet ik gewoon even in het weekend een tandje bijzetten, omdat ik het anders gewoon niet rond ga krijgen. Anders wordt het gewoon te veel werk. Op dit moment vind ik dat ook niet erg, als het maar niet structureel gebeurt."
Finance		
14	Soms wel en soms niet	"Ja en nee. Ja, ik kan het goed loslaten als ik er even geen behoefte aan heb. Maar nee, omdat ik mijn werk ook leuk vind en omdat ik er juist veel mee bezig wil zijn. Meestal houd ik gedurende de dag wel mijn mail bij, in de avond en in het weekend. Dus meestal laat ik het dan niet los, maar ik vind dat juist een prettige manier van werken, dus ik ervaar dat niet als een last. Het geeft mij een rustiger gevoel als ik op vakantie ben en ik werk even mijn mail bij, dat als ik terugkom, dat ik dan niet in een stap aan werk beland. Aan de andere kant, als ik ontzettend veel privé moet regelen, zoals laatst bij mijn huis, dan heb ik dat ook niet en kan ik het werk wel los laten. Het is een beetje hoe het uitkomt."
15	Lastig loslaten	"Ja, ik ben niet zo'n persoon die om 5 uur de deur achter zich dicht trekt en zegt "zo, dat hebben we voor vandaag weer gehad". Ik werk thuis en in het weekend vaak nog over. Ik ga met mijn werk naar bed en ik sta ermee op. Ik heb een heel

		groot verantwoordelijkheidsgevoel.”
16	Lastig loslaten	“Ja, ik denk wel in de avond van oh dit moet ik nog doen en dat moet ik nog regelen. Hiervoor had ik alleen een afdeling en dan had ik het gewoon op orde. Als ik dan naar huis ging wist ik gewoon oké alles klopt en alles is klaar. Maar nu heb ik dusdanig veel werk. Mijn to do lijst wordt elke keer langer in plaats van korter, ja dan ga je wel eens thuis werken eraan. Ik kom zelf uit een ondernemingsgezin, dus ik voel ook wel dat verantwoordelijkheidsgevoel dat je het gewoon goed wil doen.”

Commercie

De meerderheid van de respondenten vindt het niet lastig om het werk los te laten. Dit wil niet zeggen dat het werk hen niet interesseert, maar zij kunnen het werk goed achter zich laten, wanneer zij het terrein verlaten en naar huis gaan. Een aantal respondenten geeft aan soms moeite te hebben met het werk los te laten, wanneer zij op het werk veel belangrijke zaken moet regelen en wanneer zij nog veel werk moeten doen. Een enkeling vindt het vooral moeilijk om het werk los te laten, omdat je tegenwoordig constant online moet zijn. Een enkele respondent geeft aan altijd moeite te hebben met het werk loslaten, omdat dit in de respondent zit en omdat de respondent een echte passie heeft voor het werk.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten vindt het niet lastig om het werk los te laten. Zij kunnen het werk goed van zich afsluiten wanneer zij naar huis gaan. De overige respondent vindt het wel lastig om het werk los te laten, omdat de respondent veel verantwoordelijkheid heeft op werk.

ICT

Alle respondenten hebben geen moeite met het loslaten van het werk. Zij vinden het echter niet erg om over te werken, wanneer dit nodig is, zolang dit niet structureel gebeurt.

Finance

Alle respondenten hebben moeite met het werk loslaten. Zij kennen een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk en willen de grote hoeveelheid aan werkzaamheden graag goed doen, ook in het weekend en in de avond. Een enkele respondent kan het werk wel beter loslaten, wanneer de respondent privé heel veel moet regelen.

Onderscheid professional en young professional

Of een professional een langere of kortere tijd werkzaam is bij de organisatie, heeft geen invloed op de mate waarin zij het lastig vinden om het werk los te laten. Zowel een aantal professionals als een aantal young professionals heeft hier problemen mee, maar er is geen opvallend verschil tussen beide groepen.

Analyseschema 13 In hoeverre voel jij je betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van B&S?		
Respondent	Label	Quote
1	Niet betrokken	“Ik sta nooit echt stil bij de missie en de visie van B&S. Ik weet dan wel via de PIM wat de missie en de visie is. Ik denk wel dat zij het daar heel duidelijk hebben overgebracht, maar nu een aantal maanden later zou ik het niet eens precies meer weten. Dus wat vaker een herhaling daarvan zou er misschien voor zorgen dat ik ook echt iets wil bijdragen aan die missie bijvoorbeeld. Ik sta er nu niet bij stil tijdens de werkzaamheden die ik doe.”
2	Wel van op de hoogte, nog niet betrokken	“Ja, lastig. Ik ben er in ieder geval wel van op de hoogte. Je probeert om het beste voor het bedrijf eruit te halen, dat is mijn intentie. Ik ben al gepokt en gemazeld in de handel, dus ik weet wel een beetje hoe het werkt. Maar ik voel mij nog niet volledig

		betrokken.”
3	Helemaal niet betrokken	“Eigenlijk niet helemaal, want ik zou ook niet precies weten wat de huidige missie en visie van B&S is. De missie is volgens mij dat we naar 10 miljard willen. Maar als je mij vraagt, wat is precies de visie en de kernwaarden, ik zou het niet weten. Dat moet blijkbaar beter gecommuniceerd worden, dan kan ik mij er ook betrokken mee voelen en ervoor zorgen dat die missie en visie worden nageleefd. Maar ik ben er ook van overtuigd dat als je aan mijn collega's vraagt wat die missie en de visie is, dat een hoop dan zeggen van geen idee. Misschien komt dat ook omdat we wat meer met onze eigen werkzaamheden bezig zijn. Maar dat kan wel verbeterd worden.”
4	Niet zozeer betrokken	“Nou, dat heb ik niet zo zeer. Ik vind het leuk als wij binnen de afdeling bijvoorbeeld ergens naartoe werken en het wordt goed uitgevoerd. Ik vind het ook wel leuk als de organisatie iets voor elkaar krijgt. Maar het is niet zo dat als een kernwaarden van B&S duurzaam is, dan ik dan constant denk 'oh, hoe kan ik duurzaam overkomen', van de gehele organisatie.”
5	Niet betrokken	“Nee, niet. Nou je hebt toch een beetje afdelingen heb ik het idee. Ik heb op de afdeling wel het idee van shit we lopen achter, maar ik heb geen idee wat andere afdelingen doen. Ik weet dan wel dat B&S bezig is met PIM enzo. Maar hierdoor voel ik mij ook niet betrokken bij de missie en de visie en de kernwaarden en dergelijke. Ik heb gewoon te weinig kennis van alles.”
6	Wel betrokken	“Nou, best wel moet ik eerlijk zeggen, ik merk aan mijzelf dat ik, naast mijn huidige werkzaamheden er ook over nadenk van hoe gaan wij ervoor zorgen dat wij over 10 jaar nog bestaan? Dus ik ben op een gegeven moment niet alleen meer bezig met mijn sales vak en de taken die ik daar moet doen. Je kijkt ook verder. Dan ben je dus strategische bezig om dingen te verbeteren voor de gehele business unit. Dus ik ben daar zeker verbonden mee.”
7	Niet zozeer betrokken	“Ik ken de missie en de visie wel ongeveer en de kernwaarden. Maar ik denk dat ik er nog niet lang genoeg werk om mijzelf er ook echt mee verbonden te voelen. Ik vind een visie en een missie ook een beetje van, we gaan heel lang zitten om een mooie zin voor een missie en visie te bedenken. Dus in die zin voel ik mij daar sowieso nooit zo heel erg betrokken mee. Ligt niet zozeer aan dit bedrijf. Ik snap wel waar B&S naartoe wil en in grote lijnen snap ik het wel. Maar de missie en visie hangen niet boven mijn bed.”
Logistiek (The Warehouse)		
8	Redelijk betrokken	“Ja, ik weet wel wat het inhoudt en ik voel me er redelijk verbonden mee. Maar ik moet wel eerlijk zeggen dat dat ook komt omdat ik hier al langere tijd werk. In het begin was dat niet zo. Je moet hier echt al wat langer werken, om bepaalde takken van sport te begrijpen en de achterliggende gedachten te begrijpen.”
9	Niet echt betrokken	“Nou, ik heb ze ooit meegekregen. Dat heb ik nog niet echt, dat ik mij daarmee verbonden voel. Misschien dat ik daarvoor nog te kort hier werk. Maar meer met de collega's voel ik mij verbonden, niet echt met de kernwaarden en visie en de missie. Misschien als ik meer taken en verantwoordelijkheden krijg, dat het vanzelf komt.”
10	Niet betrokken	“Nou niet echt, dat speelt bij mij niet echt. Als ik eerlijk ben weet ik eigenlijk niet eens precies wat ze zijn.”

		“Ja, daar zou ik toch wel wat meer over willen weten ja. Ik heb er zelfs nog naar gezocht op de website, maar daar kon ik het ook niet zo snel vinden. Dus dat moet denk ik toch wel duidelijker kunnen. In het begin, toen ik hier kwam, hebben ze het hier ook nooit over gehad.”
ICT		
11	Niet betrokken	“Ja, dat is lastig. Die missie, ik ken ‘m wel, maar, als je het hebt over de betrokkenheid. Ik voel mij betrokken binnen het projectteam en het project, maar om nou te zeggen dat ik betrokken ben bij de visie en missie van B&S, dat dan weer niet.”
12	Niet betrokken	“Niet heel erg, maar dat komt ook omdat ik niet heel erg op de hoogte ben van wat nou precies die missie en visie is. Wat dat betreft denk ik dat het management dit wel beter kan communiceren binnen de organisatie. Als bedrijf heb je natuurlijk bepaalde doelstellingen, dan krijg je ieder jaar een soort persoonlijke doelstelling.”
13	Niet betrokken	“Ik ben ervan op de hoogte, maar ik kom hiervoor uit een kleinere organisatie. Daar heb je automatisch gewoon veel meer betrokkenheid. Hier is dat voor mij een stuk minder. Ik wil gewoon mijn werk goed doen, daar krijg je ook voor betaald. Maar voor de rest, echt emotionele betrokkenheid met de visie en de kernwaarden, dat ervaar ik niet zo.”
Finance		
14	Niet heel betrokken	“Ik denk dat ik wel iemand ben die heel goed past bij de kernwaarden en het DNA van B&S. Alleen wordt er voor mijn gevoel ook wel weinig gecommuniceerd over dat aspect. Ik ging voor de grap voor dit gesprek even opzoeken wat de kernwaarden van B&S ook alweer waren, maar op intranet staat daar bijvoorbeeld bijna niks over. Je hebt dan wel de PIM eens in het jaar. Maar, ik denk dat als je rond gaat vragen hier naar het DNA en de kernwaarden van B&S, dat de meeste medewerkers niet heel ver zullen komen. En dat is jammer, want ik denk dat iedereen het wel voelt en dat de meeste mensen wel in deze cultuur passen. Dus het sluit vanzelfsprekend wel aan bij dit DNA dat wordt vastgesteld, maar om nou te zeggen dat ik het heel helder voor ogen heb wat dat is, dat heb ik ook weer niet. Dus meer communicatie hierover.”
15	Niet heel betrokken	“Wanneer wij er alleen maar mee te maken krijgen, is bij de Personeels Informatie Middag en dat is eens in het jaar. Dus dan zou het wel leuk zijn om dat, naast het personeelsblad dat ook nog eens in een nieuwsbrief te versturen. Want er verandert continu wat. Maar als je er vaak genoeg mee geconfronteerd wordt, voel je je er uiteindelijk ook meer betrokken mee. Dus daar moet dan wel meer communicatie over komen, wil ik mij daarbij betrokken voelen.”
16	Niet betrokken	“Ik weet eigenlijk ook niet precies wat ze zijn. Ik ben natuurlijk een stafafdeling, dus ik heb ook niet het gevoel dat ik die boodschap extern moet uitdragen. Ik vind het wel belangrijk hoor. Maar zelf deel ik dat gevoel niet echt. Het is natuurlijk een mooie marketing tool om een goede visie te hebben, maar verder voel ik mij daar niet zozeer verbonden mee.”

Commercie

De grote meerderheid aan respondenten voelt zich niet betrokken met de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Dit heeft te maken met het gebrek aan kennis dat zij hierover hebben, waardoor de respondenten vaak niet goed op de hoogte zijn. Ook zijn de respondenten vaak druk bezig met hun

eigenwerkzaamheden en zijn zij meer gericht op activiteiten die afspelen binnen de afdeling, dan dat zij betrokken zijn bij ontwikkelingen daarbuiten. Een aantal van deze respondenten zouden meer communicatie willen over de missie, visie en de kernwaarden, zodat zij deze ook kunnen uitstralen en naleven. Een enkele respondent voelt zich wel verbonden en geeft aan op een strategische manier verder te kijken dan de eigen werkzaamheden, naar wat goed is om de business te verbeteren.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten voelt zich niet betrokken met de missie, visie en kernwaarden, omdat deze respondenten er weinig kennis van hebben. Wel geven zij aan hier meer communicatie over te willen. Een enkeling geeft aan wel betrokken te zijn bij de missie visie en kernwaarden, omdat deze respondent al langere tijd werkzaam is bij het bedrijf, waardoor de respondent begrijpt hoe het bedrijf in elkaar steekt en welke achterliggende gedachten daarbij horen.

ICT

Alle respondenten voelen zich niet betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van de organisatie, maar wel bij de werkzaamheden en de projecten die zij uitvoeren. De respondenten willen graag hun werk goed doen, maar voelen zich verder niet erg gebonden met een missie en een visie. Een van de respondenten zou hier wel meer informatie over willen krijgen.

Finance

Alle respondenten voelen zich niet betrokken bij de missie, visie en kernwaarden van het bedrijf. Dit komt vooral omdat zij niet op de hoogte zijn hiervan. Tijdens de Personeels Informatie Middag (PIM) communiceert het management hier eenmalig over. De meerderheid van de respondenten zou hier graag meer communicatie over willen krijgen. Een van deze respondenten heeft niet de behoefte om deze kernwaarden extern uit te dragen en vindt dit meer een goede marketing tool, waarmee de respondent zich niet verbonden voelt.

Onderscheid professional en young professional

Zowel de meerderheid van de professionals als ook van de young professionals voelen zich niet betrokken met de missie, visie en kernwaarden van het bedrijf. Hier zit geen verschil in. Daarnaast geven zowel een aantal young professionals als ook medewerkers die al langere tijd werkzaam zijn bij het bedrijf aan dat zij weinig informatie krijgen en daarom weinig kennis hebben over deze missie, visie en kernwaarden. Ook hierin bestaat geen belangrijk verschil.

Analyseschema 14 In welke mate voel jij je veilig binnen de organisatie?		
Respondent	Label	Quote
<u>1</u>	Voelt zich zeker veilig	"Ja, dat zeker wel. Iedereen bij ons op de afdeling zegt wel wat hij of zij denkt heb ik het idee. Iedereen kan gewoon doen waar hij of zij mee bezig is. Dus ik voel mij wel veilig ja."
<u>2</u>	Absoluut veilig	"Ja, absoluut. Ik heb het idee dat ik alles kan zeggen en dat ik hier echt op mijn plek zit."
<u>3</u>	Veilig	"Ik voel mijzelf wel gewoon veilig binnen de organisatie. Nu even wat minder, nu ze hiernaast aan het verbouwen zijn. Soms trillen de ramen wel eens door al die bouwmachines enzo. Maar voor de rest voel ik mijzelf heel veilig bij de organisatie, ik heb er een goed gevoel bij."
<u>4</u>	Zeker veilig	"Ja, dat zeker wel. Ik heb wel het gevoel dat ik bij mensen terecht kan als er wat zou zijn en dat ik hier gewoon goed op mijn plek ben."

<u>5</u>	Veilig	"Ja, ik voel mij wel gewoon veilig. Ik heb wel het idee dat ik alles kan zeggen. Maar dat is bij mij heel makkelijk. Ik heb ook zoiets als ik nu iets zeg wat iemand niet bevalt, dan word ik ontslagen, dat is het ergste wat er kan gebeuren. Ja jammer dan, dan ga ik weer ergens anders heen."
<u>6</u>	Heel veilig	"Kijk, ik zou wel dingen willen veranderen hier, het is hier heel conservatief. Dat kan hier niet. Maar ik voel me hier wel veilig. Ik werk hier nu 5 jaar en ik kan hier gewoon mijn ding doen. Ik zou het alleen wel fijn vinden dat het management wat meer zou luisteren naar innovatieve ideeën die ik heb en aangeef."
<u>7</u>	Volledig veilig	"Volledig eigenlijk. De sfeer is goed en ik voel me hier goed. Ik word goed begeleid. Fouten maken kan. Ik voel me hier prettig. Dus ik ben zeker niet angstig hier als er bijvoorbeeld een fout wordt gemaakt."
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Volledig veilig	"Volledig veilig eigenlijk. Je kan hier zeggen wat je wil, heb ik het idee. En ik zit hier op mijn gemak."
<u>9</u>	Veilig	Ik voel me wel gewoon veilig binnen de organisatie, ja. We zijn nu we verhuisd, want we gaan heien. Maar ik voel mij wel gewoon op mijn gemak. Je moet alleen even kijken als je beneden loopt, dat je niet wordt aangereden door een heftruck haha. Maar that's it.
<u>10</u>	Veilig	"Ja, ik kan gewoon alles vragen. We worden redelijk vrij gelaten. Het is niet dat als ik even wegga, dat het dan een probleem is. Ik kan pauze nemen wanneer ik wil, dat soort dingen. Dus dat voelt op zich wel goed."
ICT		
<u>11</u>	Veilig	"Ja, ik heb wel het idee dat ik mijzelf gewoon veilig voel binnen B&S ja. Ik kan gewoon lekker mijn ding doen."
<u>12</u>	Veilig	"Ja, ik heb wel het idee dat ik alles kan doen en alles kan zeggen binnen de organisatie. Bij ons is de sfeer heel relaxed en heel ontspannen. We kunnen alles tegen elkaar zeggen."
<u>13</u>	Veilig	"Ja, dat denk ik wel. Als er iets is, kan ik dit gewoon aangeven. Er hangt een prettige sfeer en ik heb fijne collega's. Dus ik zit wel op mijn plek en voel mij wel veilig hier."
Finance		
<u>14</u>	Veilig	"Ja, absoluut. Ik voel mij zeker veilig. Ik kan hier alles zeggen en ik ben op mijn gemak hier."
<u>15</u>	Veilig	"Ik voel mij hier helemaal thuis en veilig."
<u>16</u>	Veilig	"Ja, ik voel mij zeker veilig. Ik zeg altijd gewoon wat ik vind. Als ik iets niet vind, laat ik dat wel weten. Ik heb ook het idee dat daar iets mee gedaan wordt. In het begin, toen ik met deze pakketten begon, was het bijvoorbeeld een beetje overweldigend. Toen dacht ik, dit is veel te veel. Toen heb ik dat ook aangegeven en toen de dag erna werd er een meeting ingepland. Dus er wordt dan wel direct gehandeld. Dus dat is wel fijn. Ik voel mij wel veilig."

Commercie

Alle respondenten voelen zich volledig veilig bij de organisatie. Zij zitten goed op hun plek, ervaren de sfeer als prettig, hebben het idee dat zij dingen kunnen aankaarten en dat er ruimte is om fouten te

maken. Een enkele respondent vindt het wel jammer dat het management vaak niet luistert naar innovatieve ideeën die de respondent heeft en dat de organisatie vrij conservatief is. Wel ervaart de respondent zich als veilig binnen de organisatie.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten voelen zich erg veilig binnen de organisatie. Dit komt omdat zij het idee hebben dat zij vrijuit kunnen spreken, dat ze vrij worden gelaten en dat zij alles kunnen vragen.

ICT

Alle respondenten voelen zich volledig veilig binnen de organisatie. Dit heeft te maken met het feit dat zij alles kunnen zeggen, de sfeer relaxed is en dat de respondenten kwesties kunnen aankaarten wanneer dat nodig is.

Finance

Alle respondenten voelen zich absoluut veilig binnen de organisatie. De reden hiervoor bestaat uit het feit dat de respondenten zich op hun gemak voelen, zich thuis voelen en doordat zij de ruimte voelen om kwesties aan te kaarten, indien nodig.

Onderscheid professional en young professional

Zowel de respondenten die langere tijd werkzaam zijn, als ook de mensen die kortere tijd werkzaam zijn bij het bedrijf, voelen zich volledig veilig bij de organisatie. Hier zit geen enkel verschil tussen.

Analyseschema 15 In hoeverre voel jij je belangrijk/betekenisvol binnen de organisatie?		
Respondent	Label	Quote
<u>1</u>	Belangrijk	"Ik denk wel belangrijk. Ik krijg wel het idee dat ik mijn werkzaamheden goed uitvoer voor de organisatie en daarmee dus goed werk lever. Ik vind wel dat ik mijn werk ook leuk moet vinden. Ik zou niet voor hetzelfde geld iets anders doen wat ik minder leuk vind en waar ik minder leer. Zolang ik kan blijven leren, vind ik het prima."
<u>2</u>	Belangrijk	"Ik voel mij wel belangrijk ja. Ik zie dat het project dat ik nu doe, dat dat een heel belangrijk onderdeel is voor de organisatie en het totaalpakket wat wij leveren. Wij zijn daar momenteel niet heel sterk in, dat is ook een van de redenen waarom ik hier terecht ben gekomen. Ik denk dat wij met vlees en vis ook sterken kunnen worden en dat we dan uiteindelijk ook meer kunnen verkopen. Dat is ook mijn taak, dat ik dit moet opzetten en ervoor moet zorgen dat de iedereen meer gaat verkopen. Dat vind ik ook leuk om te doen, door middel van presentaties. Je moet mensen enthousiast gaan maken en dat is leuk. En dat vind ik ook belangrijk."
<u>3</u>	Niet belangrijk	"Nee, ik voel mij ook niet onbelangrijk, maar ook niet per se belangrijk. Ik denk dat dat ook te maken heeft met de mate van inspraak die wij hebben. Daar ligt nog wel verbetering."
<u>4</u>	Redelijk belangrijk	Ja, lastig te zeggen. Maar ik denk redelijk. Aan de andere kant, als ik hier weg ben. Komt er wel weer een andere mannetje op het stoeltje hetzelfde trucje doen. Daar ben ik van overtuigd. Dus in die zin ook weer niet zo belangrijk. Misschien dat de blij van waardering daarvoor hoger moet zijn.
<u>5</u>	Wel belangrijk	"Ja ik heb wel het idee dat ik echt iets bijdraag aan de organisatie en dat maakt het werk ook weer belangrijk voor mij. De blij van waardering hiervoor kan misschien wel beter. Maar ik heb wel veel verantwoordelijkheid en ik denk dat ik wel belangrijk ben binnen de organisatie."
<u>6</u>	Wel belangrijk	"Ik denk dat B&S best wel een organisatie is dat als jij je best doet, dat je daarvoor beloond wordt. Dus ik voel mij dan ook wel belangrijk. Kijk ik weet wel, met de omzet die ik ieder jaar haal,

		dat ik daarmee echt bijdraag aan de organisatie en dat vind ik ook belangrijk. Daarmee voel ik mij ook van toegevoegde waarde. Het is voor mij was tastbaarder.”
<u>7</u>	Wel belangrijk	“Ik kan daar niet heel veel over zeggen, omdat ik ook nieuw ben. Dus nu ben ik misschien nog niet echt van toegevoegde waarde, maar je merkt wel dat het belangrijk is, vooral als iets niet goed gaat, heeft dat gelijk consequenties. Dus je doet er wel toe. En het werk is wel belangrijk voor mij. Ik ben nog jong, maar wil wel graag ontwikkelingen maken.”
Logistiek (The Warehouse)		
8	Redelijk belangrijk	“Soms neem je wel eens een beslissing en dan wordt er achteraf niks mee gedaan of word je achteraf teruggefloten. En dan denk je wel eens, waarom heb je iets gedaan. Dat is natuurlijk ook wel iets normaals, tenzij je je eigen baas bent haha. Maar daardoor voel ik mij soms wel minder belangrijk, om die inspraak. Soms zeggen ze gelukkig ook wel eens ‘he, dit heb je lekker opgepakt’. Dat is dan weer iets positiefs.”
<u>9</u>	Niet heel belangrijk	“Ik werk hier nog niet heel lang. Als ik er niet ben, gaat het hier allemaal ook gewoon door binnen de organisatie, dat wel. Dus dat groeiende belang moet nog komen denk ik. Ook voor mij. Maar misschien dat het nog belangrijker wordt in de toekomst.”
<u>10</u>	Belangrijk	“Ik heb wel het idee dat ik nodig ben binnen de organisatie, ook met certificaten en keurmerken enz. Daardoor vind ik het werk zelf ook belangrijk, omdat ik mij een belangrijk onderdeel voel van de organisatie. Daarnaast ben je toch ook vaak op je werk, dus het is wel een belangrijk onderdeel in je leven.”
ICT		
11	Belangrijk	“Wij zitten nu in een heel klein projectteam, maar we scheppen toch een hoop zand weg voor de organisatie. Dus daardoor voel je je ook wel belangrijk. Met zo’n klein team, toch een platform creëren voor z’n groot bedrijf, vind ik wel vet en bijzonder.”
12	Redelijk belangrijk	“Nou, ik vind mijn werk erg leuk en ik ga met plezier naar mijn werk. Dat vind ik ook belangrijk, dat ik het naar mijn zin heb. Ik denk alleen wel, dat als ik mij belangrijker wil voelen, dat ik dan ook meer inspraak zou willen hebben. Dat is er nu deels, maar dat kan beter.”
<u>13</u>	Belangrijk	“Als je mooie projecten hebt, dat kan je binnen een grotere organisatie al sneller doen. Dus dat is leuk en daardoor voel ik mij ook wel belangrijk.”
Finance		
14	Belangrijk	“Ik denk dat ik van mezelf uit heel intrinsiek gemotiveerd ben om mijn werk goed te doen. B&S past daarbij goed bij hoe ik die werkzaamheden ook zou willen doen. Het werkt past dus goed bij mij. En ik denk dat zij ook wel tevreden zijn over het werk dat ik lever. Dus ja, ik denk het wel ja.”
15	Redelijk belangrijk	“Ja en nee. Ja, ik krijg veel verantwoordelijkheid en leuke werkzaamheden. Maar nee, je wordt niet echt vaak gehoord als je iets wil aankaarten en de inspraak is heel gering. Ik denk dat dit wel beter kan, wil je je echt belangrijk voelen.”
<u>16</u>	Redelijk belangrijk	“Ik voel mij wel belangrijk maar tegelijkertijd weet ik ook dat als ik er morgen niet meer zou zijn, dat alles gewoon doorgaat en dat iemand anders mijn werkzaamheden kan gaan doen. Misschien moet die waardering wat groter zijn, om je echt heel belangrijk te voelen.”

Commercie

De meerderheid van de respondenten voelt zich redelijk tot erg belangrijk binnen de organisatie, omdat deze respondenten het idee hebben dat zij van toegevoegde waarde zijn en dat zij iets bijdragen aan de organisatie. Daarnaast krijgen zij van het management het gevoel dat zij de werkzaamheden goed uitvoeren. Een aantal respondenten voelt zich minder belangrijk. Dit komt omdat zij het idee hebben dat er

weinig inspraak is en dat er weinig blijk van waardering is vanuit het management.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten voelt zich redelijk belangrijk binnen de organisatie. Hier ligt wel ruimte voor verbetering, omdat de respondenten het idee hebben weinig inspraak te hebben. Daarnaast krijgt een enkeling het gevoel dat de organisatie gewoon doorgaat, ook wanneer de respondent niet aanwezig is. Een enkeling voelt zich wel belangrijk binnen de organisatie, doordat de respondent het idee heeft nodig te zijn.

ICT

De meerderheid van de respondenten voelt zich belangrijk binnen de organisatie. Dit komt omdat zij met een klein team veel zand wegscheppen voor de organisatie en omdat zij in mooie projecten mogen werken. Een enkeling geeft aan meer inspraak nodig te hebben, wil deze respondent zich belangrijk voelen.

Finance

De meerderheid van de respondenten voelt zich redelijk belangrijk, maar geeft aan dat er ruimte is voor verbetering. Dit heeft vooral te maken met het feit zij meer waardering willen krijgen voor het werk dat zij doen en doordat zij de inspraak gering vinden. Een enkeling voelt zich wel belangrijk binnen de organisatie, omdat deze respondent het idee heeft dat het management tevreden is over het werk dat deze persoon levert.

Onderscheid professional en young professional

Een aantal young professionals geeft aan nog niet veel te kunnen zeggen over het feit of zij zich belangrijk voelen binnen de organisatie, omdat zij hiervoor nog niet lang genoeg werkzaam zijn. Zij denken dat dit groeiende belang nog komt.

Analyseschema 16		In welke mate ervaar jij het werk dat je doet als uitdagend?
Respondent	Label	Quote
<u>1</u>	Momenteel redelijk, op de lange termijn minder	“Ja, op dit moment ligt er nog wel uitdaging voor mij. Maar, sommige dingen worden wel al routinewerk met orders en dergelijke. Dus ik denk wel dat dit in de toekomst wel minder wordt. Je doet elke dag hetzelfde werk. Aan de ene kant komt er in de toekomst ook wel incidenteel iets bij je vaste werkzaamheden, maar dat is ook niet voor altijd. Als ik dat nog twee jaar lang blijf doen, kan ik mij niet voorstellen dat ik uitdaging blijf zien. Ik heb wel steeds meer tijd over om mij te focussen op andere dingen, dus iets uitzoeken of iets aanbieden. Maar daar komt op een gegeven moment een einde aan. Ik heb geen idee hoe dat in de toekomst zal zijn.”
2	Ja, maar kan uitdagender	“Ja, maar het kan nog veel uitdagender. Die verantwoordelijkheid ligt natuurlijk bij mijzelf. Ik moet het zelf helemaal op poten zetten wat ik doe. Maar ik zou wel meer willen. Maar aan de andere kant moet ik ook nog het hele traject door van hoe werkt alles en hoe werkt het systeem. Dat moet ik allemaal leren en dan kan ik los.”
3	Ja, maar hangt af van projecten en werkzaamheden	“Ik vind mijn werk wel uitdagend. Maar het hangt ervan af. Als je er al langere tijd werkt, komt er op een gegeven moment een beetje een sleur. Maar daarvoor ben ik inmiddels ook wel vaak van positie en afdeling veranderd binnen die 25 jaar dat ik hier werk. Maar je gaat wel steeds naar andere landen en dan is alles nieuw. En in het begin is het vak moeizaam, maar dan op een gegeven moment is de uitdaging weer minder. Maar op dit moment is het wel redelijk uitdagend en heb ik grote projecten.”
<u>4</u>	Sommige werkzaamheden wel, andere niet.	“Nou, sommige dingen zijn al wat saaier geworden. Ik het begin leer je natuurlijk alle basis. En op een gegeven moment word je daar dusdanig vaardig in en dan denk je ik weet het wel. En dan

		doe je het omdat het moet, maar niet per se omdat je het leuk vindt, een beetje routinewerk. Maar er zijn ook genoeg dingen die de werkzaamheden juist weer afwisselend houden, die het ook wel weer leuk houden. Ik maak soms bijvoorbeeld dagelijks drie rapportages, daar word ik dan niet heel vrolijk van. Dat zou misschien nog wel uitdagender kunnen.”
<u>5</u>	Ja, maar niet op lange termijn	“Ja, ik haal zeker nog genoeg uitdaging ook mijn werk, maar als ik kijk naar de lange termijn, weet ik het nog niet. Ik werd een aantal maanden ingewerkt, daarna kreeg ik al gelijk vijf landen, waar je zelf verantwoordelijk voor bent. Dus dat is heel veel verantwoordelijkheid. Daar kan je heel veel mee, je kan het zelf inrichten. Dus je bent nooit klaar op een dag. Maar als ik kijk naar later, blijf je bij salaris op zich wel groeien. Maar qua organisatie is het gewoon een hele platte hiërarchie. Dus ik zal nooit verder kunnen groeien dan dit. Als je hier dus uiteindelijk dus alles goed kan en je kan niet echt doorgroeien, dat is denk ik wel een probleem. B&S heeft natuurlijk de structuur dat ze jonge mensen willen binnenhalen, met nieuwe kennis. Maar op deze manier hou je de mensen en de kennis niet vast. Dat is voor mensen niet motiverend om dan verder te gaan.”
<u>6</u>	Bepaalde werkzaamheden wel en andere niet	“Nou ik merk wel dat sommige dingen wat meer routinewerk worden als je er al langere tijd werkt. Dus je komt misschien een beetje in die automatische piloot. Maar toch gebeuren en continue dingen in die markt: nieuwe prijzen, nieuwe klanten etc. Dus dat is wel een blijvende uitdaging.”
<u>7</u>	Zeker uitdagend	“Ja, zeker wel uitdagend. Ik ben nu natuurlijk nieuw, dus alles is nog een uitdaging voor mij. Maar ook op de lange termijn denk ik dat ik dat ook blijft. Het hangt denk ik ook een beetje van je afdeling af. Maar bij mij zit dit wel goed.”
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Werk is uitdagend	“Ja, want daardoor ben je iedere keer weer met die doelen bezig en je moet alles op tijd afhebben en regelen, dus dat zit wel goed ja.”
<u>9</u>	Grootste deel niet uitdagend	Ja en nee. Ik denk dat 80% eigenlijk wel routinewerk is, met vaste orders. En 20% is nieuw, met problemen oplossen enz. Die 80% is niet uitdagend, vind ik niet erg om te doen. Maar over het algemeen zouden de werkzaamheden wel uitdagender kunnen. Wij hebben allemaal vaste processen, dus het is misschien ook lastig om daar iets aan te doen. Maar nee, ik vind mijn werkzaamheden niet altijd even uitdagend. De uitdaging is er wel, maar overheerst niet.
<u>10</u>	Werk is uitdagend	“Ja, nu zit ik weer op een andere afdeling en is alles weer nieuw. Dus dat vind ik wel uitdagend. Ik heb met verschillende rederijen te maken af. Maar vind mij wel leuk en uitdagend.”
ICT		
<u>11</u>	Hangt af van projecten	“Over het algemeen wel ja, wat ik zei, ik werk natuurlijk in projecten. Dus de ene keer is het nu eenmaal uitdagender dan de andere keer.”
<u>12</u>	Hangt af van projecten	“Het hangt er een beetje vanaf, ik ben echt met dat project bezig, sommige onderdelen zijn daarbij uitdagend en andere wat minder. Maar je hebt altijd minder leuke dingen en leuke dingen. Bij zo'n evaluatiegesprek geef ik wel bij mijn begeleider door dat ik soms wat meer uitdaging zou willen.”
<u>13</u>	Werk is uitdagend	“Ja, met de projecten die ik nu doe wel, vaak kom ik tijd te kort en werk ik in het weekend nog over. Maar dat vind ik niet erg.”
Finance		

14	Werk is uitdagend	“Dat bepaal je zelf, vind ik. Maar ik ervaar de werkzaamheden wel als uitdagend. Het is niet zo dat ze je bij de hand meenemen en zeggen van ‘kom laten we eens gaan kijken waar je naartoe wil en wat we daaraan kunnen doen’, dat moet je ook wel een beetje zelf doen vind ik. Maar, zo zit de organisatie in elkaar en dat is wat ook goed bij mij past vind ik. Ik bepaal zelf in grote lijnen waar ik naartoe ga en hoe ik mij ontwikkel. Dus ik denk dat je dat zelf in de hand hebt, ik ervaar wel genoeg uitdaging. Ik denk echter wel dat het voor startende mensen wel prettig is om wat meer te werken met een ontwikkelingsplan. Dan word je niet aan de hand meegenomen, maar dan is het wel goed dat je het er af en toe even over hebt met iemand. Dat geeft ook inzicht in hoe andere mensen naar jouw werkzaamheden kijken. Je hebt zelf misschien een idee van hoe je bezig bent, maar dan weet je of een ander dat ook zo ervaart.”
15	Werk is uitdagend	“Ja, dat zeker. Mijn functie is nu ook een beetje aan het veranderen, dus daardoor heb ik ook weer nieuwe uitdagingen in mijn werk.”
16	Redelijk uitdagend	“Dat begint wel minder te worden, moet ik eerlijk zeggen. Dat komt omdat je dan eerst als starter begint en dan is nog een hele hoop nieuw en moet je een hoop leren. Je leert ook in hele korte tijd een hoop en je krijgt veel verantwoordelijkheid. Maar, naarmate je langer in dezelfde functie zit, zeker als je leergierige mensen aanneemt, dan heb je op een gegeven moment wel zoiets van: dit kan ik wel. Ik ben er wel weer aan toe om iets nieuws te leren. En dat heb ik nu. Ik zou wel iets nieuws aan kunnen. Maar dat heeft ook weer een beetje met de capaciteit te maken van dingen om je heen, kan je dingen afschuiven. “

Commercie

De meningen van de respondenten lopen erg uiteen als het aankomt op de uitdaging in het werk. Enkele respondenten geven aan op dit moment uitdaging te ervaren in het werk. Echter, deze respondenten denken wel dat dit op de lange termijn niet blijft, omdat de werkzaamheden vaak routinewerk wordt en omdat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Hierdoor zouden zij op de lange termijn gedemotiveerd kunnen raken, waardoor er een kans is dat zij de organisatie verlaten. Een aantal andere respondenten vindt sommige werkzaamheden en projecten uitdagend zoals het feit dat er iedere keer nieuwe klanten, prijzen en markten komen, en ervaren andere werkzaamheden als minder uitdagend, zoals het doorvoeren van orders, omdat dit routinewerk is geworden.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten vindt het werk uitdagend, omdat zij iedere keer met nieuwe dingen bezig zijn die op tijd af moeten zijn, zoals verschillende rederijen. Een enkeling ervaart de grootste hoeveelheid werkzaamheden als routinewerk, omdat er veel vaste processen zijn. Hierdoor ervaart de respondent het werk als minder uitdagend.

ICT

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de uitdaging in het werk van de projecten afhangt waarin zij werken. Sommige delen van projecten ervaren zij als uitdagend en andere onderdelen wat minder. Een enkele respondent ervaart wel uitdaging in het werk en komt ook vaak tijd te kort, waardoor de respondent in het weekend vaak doorwerkt.

Finance

De meerderheid van de respondenten vindt het werk uitdagend, omdat zij zelf in grote lijnen kunnen bepalen waar zij naartoe gaan en hoe zij zich ontwikkelen. Daarnaast is de functie van een van deze respondenten aan het veranderen, waardoor er een nieuwe uitdaging in het werk komt. Een enkeling vindt het werk minder uitdagend, omdat je veel leert in een korte tijd en daarna al snel tegen een plafond aanloopt, waarbij werkzaamheden routinewerk wordt en waarbij je niks nieuws leert. Wat opmerkelijk is, is dat een van de respondenten die het werk als uitdagend ervaart, wel aangeeft dat het vanuit het

management goed zou zijn om een ontwikkelingsplan te maken voor de startende mensen, zodat deze inzicht krijgen in hoe andere mensen vinden dat zij het werk doen.

Onderscheid professional en young professional

Een aantal professionals ervaart een deel van de werkzaamheden als routinewerk, waarin niet veel uitdaging meer ligt. Wel hebben zij daarnaast voldoende uitdagende projecten en werkzaamheden, waardoor zij de werkzaamheden in hun totaliteit als redelijk tot erg uitdagend ervaren. Een aantal young professionals ervaart het werk nu nog als uitdagend, maar vraagt zich wel af of dit op de lange termijn ook zal blijven, omdat veel werkzaamheden hetzelfde zijn en routinewerk kunnen worden.

Analyseschema 17 In welke mate ben jij trots op B&S?		
Respondent	Label	Quote
<u>1</u>	Trots op B&S als bedrijf extern, niet intern.	“Ja. Tenminste op dat wat B&S doet, het concept dat zij hanteert, daar ben ik heel trots op. Maar als ik kijk naar hoe B&S intern werkt, dan komen mensen hier denk ik wel met een ander idee, met doorgroeimogelijkheden en dergelijke, die zijn hier dan niet. Dat is dan jammer. Dus intern kan het wel beter ingericht worden. Dus dat je naar buiten kan zeggen, het concept dat ze bieden, dat vind ik heel goed. Maar intern, wat ze hebben, van werknemer naar werknemer toe, daar ben ik niet trots op. Dat merk ik ook bij andere medewerkers, omdat zij merken dat je toch niet goed wordt gemotiveerd en beloond. En dat je veel minder kansen hebt uiteindelijk, dan je van tevoren voorgeschoteld krijgt die je zou krijgen, dat ook. Daar ben ik minder trots op.”
2	Trots, maar nog meer mogelijk.	“Ja, zeker. Ik vind het een prachtig bedrijf. Maar ik denk wel dat er nog zoveel meer mogelijk is dan dit wat er nu gebeurt. Maar dan moet er wel een bepaalde omslag komen en een andere mind set, met meer samenwerkingen.”
3	Erg trots, voldoende.	“Nou dat is zeker voldoende, ik vind het een mooie werkgever. Ik zit er al 25 jaar en ik ben hier altijd met plezier naartoe gegaan. Dus dat zit wel goed. Maar verder kent niemand B&S eigenlijk. Omdat het alleen business-to-business is. Dus dat is natuurlijk wel zo en dat zal je blijven houden. Daar zal je ook iets op moeten verzinnen en daarom is het ook zo moeilijk om nieuw personeel te werven. Dus qua bekendheid kan B&S zeker nog beter. Kijk we zijn geen Microsoft of Unilever, dus het is ook begrijpelijk. Soms vind ik wel eens dat wij als bedrijf ook een beetje overdrijven, beetje te Amerikaans, alsof wij echt leading zijn en de rest een beetje achter ons aanhuppelt. Dat is natuurlijk ook weer niet zo.”
<u>4</u>	Erg trots	“Jawel, als ik bijvoorbeeld op een verjaardag zit en ik vertel over B&S, dan merk ik ook wel echt dat ik dat leuk vind er dat ik er enthousiast van word. Ik vind het ook gewoon knap wat B&S doet, ze komen ook in gebieden waar niet elk bedrijf komt, oorlogsgebieden bijvoorbeeld. Dus ik ben er wel positief over. Wat B&S heel goed doet, Heineken is bijvoorbeeld alleen gefocust op bier, en B&S is gefocust op alles. Dat vind ik heel knap en dat is wat B&S heel goed doet.”
<u>5</u>	Echt trots	“Ja, we maken wel super veel winst, dus daar mag je wel echt trots op zijn. Het hele concept dat B&S biedt is gewoon heel gaaf. Alleen er is gewoon zoveel competitie tussen afdelingen, dat is jammer. Terwijl je juist moet samenwerken. Maar ik ben wel trots.”
6	Echt heel trots	Ik ben wel heel trots. Als ik op een verjaardag ben, dan vertel ik het hele concept. Dat wij één van de grootste groothandels zijn op basis van duty-free middelen. En dan gaat het bij mensen dagen. En dan vertel je dat je 1,3 miljard omzet maakt per maand. Je zit natuurlijk echt in een nichemarket en dan denken mensen wel, zo

		wat vet. Kijk bijvoorbeeld een Albert Heijn en een Unilever, dat kennen mensen wel. Maar een B&S, internationaal kennen mensen dat helemaal niet. Maar het maakt me zeker wel trots als ik over ons concept vertel en vertel wat ik doe.
<u>7</u>	Trots	"Ik ben er wel redelijk trots op. Ik vind het concept erg mooi. De dingen die ze doen, dat vertel ik ook wel aan mijn vrienden. Dus ik ben wel trots."
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Heel trots	"Ja, als ik dat zo af en toe eens zie en over Schiphol loop enzo langs de B&S shop, dan ben ik daar wel trots op. En als ik op een verjaardag vertel over B&S, dan vinden ze dat ook vaak heel vet. Wat andere mensen met name altijd opvalt is dat wij heel veel verschillende soorten takken van handel doen. En dat is natuurlijk heel vet. Wat dat betreft ben ik wel een beetje werk gek hoor haha."
<u>9</u>	Neutraal	"Ja, kan ik misschien ook nog niet helemaal zeggen. De meeste mensen kennen B&S ook nog niet. Alleen als ik tegen mensen zeg, ja het zit hier en hier. Niemand kent het verder echt. Dus ik kan nog niet echt zeggen dat ik er trots op ben. Ik schaam mij er ook niet voor. Maar ben ook niet uitermate trots."
<u>10</u>	Erg trots	"Ja, ik sta nog op veel vacaturesites aangemeld, omdat ik toentertijd werk zocht. En dan vragen ze of ik nog werk zoek en dan vertel ik dat ik bij B&S werk. En dan vertellen ze ook dat ze het kennen en dat B&S een groot en goed bedrijf is. En dan ben ik er dus ook echt trots op. Ik heb zelfs twee mensen hier binnengehaald. Dus ik kan toch wel zeggen dat ik trots ben haha."
ICT		
<u>11</u>	Trots	"Ik vind het altijd best wel lastig om te vertellen wat ik nou doe, omdat B&S toch wel een ingewikkeld concept is. Maar vaak als ik dan vertel wat voor handel wij drijven, dan vinden ze dat toch wel een mooi project. En als ik vertel wat voor klanten wij hebben, vinden ze dat wel heel vet. Dus ik ben er wel trots op."
<u>12</u>	Erg trots	"Ik ben wel trots. Misschien een 8. Maar niemand aan wie ik vertel over B&S, niemand kent B&S. Ik ben hier zelf ook bij toeval binnengekomen. Maar de markt waarin wij zitten, dat vind ik wel echt super interessant. Vooral de logistieke kant vind ik heel leuk. Ik ben wel trots om bij zo'n groot bedrijf te werken."
<u>13</u>	Ervaart (nog) geen trots	"Ik denk dat ik er daar nog te kort voor werk hier, om te zeggen dat ik trots ben. Dat komt misschien in de toekomst wel"
Finance		
<u>14</u>	Trots	"Ja, dat is wat lastiger natuurlijk. Want ik kan rustig op mijn verjaardag vertellen dat ik voor B&S werk en dan is er niemand die het kent. Dus ik ben wel trots op wat B&S doet, maar men kent het vaak niet."
<u>15</u>	Erg trots	"Ja, dat zeker. Het is zo'n groot bedrijf binnen Dordrecht. Kijk, ik woon in Dordrecht. Zoveel jaar geleden had ik hier nog nooit van gehoord. En dan heb je wel zoiets van wauw, wat een mooi concept. Als ik aan anderen vertel wat wij allemaal doen, zie je mensen ook echt zo kijken van oh, is dat zo groot en zo veel. Dan merk ik wel dat ik met trots over het bedrijf praat."
<u>16</u>	Erg trots	"Ik ben wel trots op B&S. Ik vind het soms wel jammer dat niemand het bedrijf kent. Qua omzet en omvang en werknemers is het super groot. Als je dan gaat uitleggen wat je eigenlijk doet, ja dan hebben mensen wel zoiets van oh, jeetje. Ik ben zelf wel trots dus, alleen het is soms lastig om het over te brengen. Maar het is een mooi bedrijf, met enthousiaste mensen, ambitieuze mensen. Zeker om te starten is het een mooi bedrijf."

Commercie

De meerderheid van de respondenten is erg trots op de organisatie, omdat zij het knap vinden hoeveel werk de organisatie verricht en wat voor uniek concept B&S biedt. Ook zijn deze respondenten trots op de hoeveelheid winst die de organisatie maakt. Wel zouden een aantal respondenten intern graag meer samenwerkingen willen zien en minder competitie tussen de afdelingen onderling. Een enkeling geeft aan trots te zijn op wat de organisatie doet extern, maar niet intern. Volgens deze respondent zijn er intern weinig doorgroeimogelijkheden, worden medewerkers vaak niet gemotiveerd en beloond en schept de organisatie onder medewerkers verkeerde verwachtingen met meer kansen dan daadwerkelijk het geval is.

Logistiek

De meerderheid van de respondenten geeft aan trots te zijn op de organisatie, door het unieke concept dat de organisatie biedt, met verschillende takken van handel en door de grootte van het bedrijf.

ICT

De meerderheid van de respondenten is trots op de organisatie, door de grootte van het bedrijf, het concept dat het bedrijf biedt en door de klanten die het bedrijf heeft. Wel geven zij aan dat niet veel mensen van het bedrijf afweten.

Finance

Alle respondenten zijn trots op de organisatie, omdat het een erg groot bedrijf is dat een mooi concept biedt, veel dingen doet, veel omzet maakt en omdat er ambitieuze mensen werken. Wel geven de respondenten aan het jammer te vinden dat weinig andere mensen de organisatie kennen.

Onderscheid professional en young professional

Zowel de meerderheid van de professionals als van de young professionals zijn trots op de organisatie. Enkele young professionals geven echter aan nog niet heel veel hierover te kunnen zeggen, omdat zij hiervoor nog niet lang genoeg werkzaam zijn bij de organisatie.

Analyseschema 18 Heb je het gevoel dat je wordt beloond voor het werk dat je doet?		
Respondent	Label	Quote
<u>1</u>	Kan beter	"Nou, dat kan dus wel echt beter. Af en toe, als we een drukke week hebben gehad, krijgen we wel eens te horen als blok dat we iets goed hebben gedaan. Maar dit kan wel nog beter."
2	Management niet gehoord	"Ja, ik hoor van collega's om mij heen dat iedereen het super leuk vindt dat ik af en toe een trainingssessie geef. Vanuit bovenaf heb ik dat nog niet gehoord. Maar ik geloof wel dat dat gewaardeerd wordt."
3	Onvoldoende	"Nou, qua hoe ik mijn werk ervaar wel. Maar als ik kijk naar waar mijn functies ingeroosterd staat en naar de secundaire arbeidsvoorwaarden. Dan vind ik dit wel echt niet goed en onvoldoende. Dat zijn wel 2 verschillende dingen natuurlijk. De arbeidsvoorwaarden, daar ben ik echt ontevreden over. Maar mijn werk vind ik hartstikke leuk. Maar het bedankje van bovenaf mist ook nog wel eens. Dus dat kan ook beter."
<u>4</u>	Voldoende, zou beter kunnen	"Ja, ze proberen je werkzaamheden denk ik wel uitdagend te houden. Door je bijvoorbeeld de mogelijkheid te bieden om naar beurzen te gaan enzo. Alleen ja, het is natuurlijk wel zo, heel veel mensen om mij heen, inclusief mijzelf, hechten wel gewoon veel waarde aan salaris. En je kan wel zeggen, ik vind het leuk om uitdagend werk te hebben, maar uiteindelijk wil je ook genoeg geld op de plank om een hypotheek af te sluiten bijvoorbeeld. Ik ben dan wel iets gegroeid, dus ik zou zeggen dat ze daar wel voldoende aan doen, maar dat zou naar mijn mening nog wel wat

		beter kunnen.”
<u>5</u>	Kan beter	“Dat kan nog wel beter. Ik was dan pas op zakenreis geweest. En dat was voor het eerst dat ik reactie kreeg vanuit de manager van dit heb je goed gedaan. Dus dat is dan wel leuk. Want het blijft een onzeker punt, of je dingen wel goed doet. Als iemand dat dan zegt, is dan wel echt juist motiverend. Maar ja, dat zou dus wel meer kunnen. Want soms heb ik niet eens het idee dat ze wel weten wat ik doe. Dus als je dan meer die persoonlijke begeleiding hebt, dan kan je ook zien of iemand iets goed of fout doet.”
<u>6</u>	Kan beter, juiste balans vinden	“Kijk, beloning kan altijd beter zijn. Ik verdien meer dan dat ik krijg. Je kan altijd meer willen, maar op een gegeven moment moet je ook gewoon tevreden zijn met wat je hebt. Ik denk dat het hier bij B&S wel gewaardeerd. Maar het wordt niet altijd laten zien. Je krijgt niet vaak te horen van oh lekker gedaan joh, we gaan er weer voor. Dat zou in de communicatie nog wel meer naar voren kunnen komen. Je kan natuurlijk niet continu schouderklopjes geven, maar misschien een juiste balans. “
<u>7</u>	Ja, wel aandacht aan besteed	“Ja, ik denk dat er wel aandacht aan wordt besteed. Mensen worden wel enthousiast als ik iets goed doe, dus dat scheelt. Verder werk ik er nog niet lang genoeg om dit echt te kunnen zeggen denk ik.”
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Zou vaker mogen	“Ik zou dat wel leuk vinden dat die communicatie onderling wat beter is. Ik denk, zeker voor het bedrijf, één keer per jaar krijg je een omzet et cetera te zien. Ik denk dat het ook wel eens goed is voor het bedrijf om wat vaker te communiceren van we zitten nu op zoveel, of we lopen juist achter. Zodat mensen toch dat extra stapje willen doen om alsnog de doelstelling te behalen.” “Kijk, vroeger had je bijvoorbeeld, vanuit de cruise, hadden ze dan de auto's die ze boekten en dan kreeg het magazijn bijvoorbeeld een gebakje als we 1000 auto's hadden behaald. Een soort tussentijdse beloning. Daardoor gaan mensen net een beetje meer inzet tonen en betere prestaties leveren.”
<u>9</u>	Onvoldoende	“Nou, als het om salaris gaat, Dan is het echt slecht. Dan vind ik niet dat ik word beloond. En wat betreft communicatie, heb ik ook niet het idee dat we wel eens een motiverend gesprek krijgen of een bedankje of positieve feedback. Dat is nog wel een verbeterpunt. Dat mag wat mij betreft wel vaker. Ik wil best in het weekend overwerken, maar als ik daar geen bedankje voor zie, ook niet binnen de communicatie vanuit het management, dan blijf je daar ook niet altijd mee doorgaan en wordt de inzet uiteindelijk ook minder. Hoe groter het bedrijf wordt, hoe lastiger het is dat mensen nog hart voor de zaak hebben en willen overwerken voor helemaal niks.” “Nou, B&S investeert veel in panden en overnamen, maar de investering in de mensen zelf mis ik. Ik krijg van mijn manager niet de vraag van 'joh, hoe wil jij je ontwikkelen de komende en wat verwacht je etc.' Daar moet meer aandacht voor komen. Ik heb niet echt de indruk dat het om people gaat, maar meer om de resultaten. Ik zou graag meer 'het gebaar' zien, dus gewoon een beetje extra aandacht in de communicatie, als je meer inzet toont. Dus meer aandacht voor de mens individueel. Het is nu vaak zo van je moet je werk doen, en het is niet bijzonder als je dat goed

		doet, daar krijg je niks extra's voor."
<u>10</u>	Kan beter	"Nou, dat is dan wel weer heel minimaal. Ik zou het wel motiverend vinden als dat vaker gedaan wordt. Als iemand gewoon een keer zegt 'he lekker gedaan deze opdracht', gewoon af en toe, dat zou voor mij al genoeg zijn."
ICT		
11	Goed	"Ik denk dat mijn afdeling daarin wel sterk is. In Amsterdam hebben wij een bedrijf live gezet. Het is net als je verjaardag, je verwacht niks, maar als je iets krijgt vind je het toch leuk. Dat was daarna toen ook, toen kreeg ik een cadeaubon. Dat vond ik wel heel leuk. Als blijk van waardering. En de manager laat af en toe ook wel weten van 'hé lekker gedaan'. Dat is wel oké. Dan weet je waar je het voor doet. Als je naar het persoonlijke vlak kijkt, dan kan salaris wel beter. "
12	Net voldoende	"Nou als het om salaris gaat, B&S betaalt niet slecht, maar ook zeker niet goed. En als ik buiten het salaris om kijk, een bedankje, van joh goed gedaan, dat gebeurt bij IT wel. Als ik alles bij elkaar moet optellen, zou dit wel een 6je zijn."
<u>13</u>	Goed	"Ja dat denk ik wel, zeker wel. Daar is het bedrijf wel netjes in. Toen we laatste ook een implementatie software hadden afgerond, kregen we bijvoorbeeld ook een diner bon. Ik denk dat dat ook wel belangrijk is. Tijdens zo'n project wordt er behoorlijk wat van je gevraagd, dus mensen hechten er dan wel belang aan, merk ik op mijn afdeling, dat er wel even wat persoonlijke aandacht voor komt, voor al die inzet binnen zo'n project. Even een blijk van waardering."
Finance		
14	Goed	"Ik heb niet het idee dat het niet gewaardeerd wordt in ieder geval. Ik kan niet echt een voorbeeld noemen. Maar nogmaals, ik ben ook heel erg intrinsiek gemotiveerd. Dus ik heb daar niet per se behoefte aan. Maar ik heb wel het idee dat het gewaardeerd wordt hoor. En uiteindelijk leidt dat tot goede verstandhoudingen met de manager, dus dat zit wel goed."
15	Kan beter	"In het begin toen ik hier werkzaam wel. Voor de rest krijg je niet echt een extraatje. B&S is geen goede betaler. Maar daarbuiten heb ik ook niet echt het idee dat je een complimentje krijgt of waardering voor dat wat ik doe en de werkzaamheden die ik lever. Dat zou ik wel vaker willen horen, dat is toch leuk?! Dat geeft je ook meer binding en commitment met het bedrijf. Dan doe je er wat meer voor terug en zet je dat stapje meer."
<u>16</u>	Kan beter	"Nou ,wat betreft salaris in ieder geval niet, haha. Bij beloning denk je gewoon vaak aan een salaris en dat kan gewoon beter. Kijk, ik hoef niet elke dag een high five dat ik weer geweldig de administratie heb gerund. We doen af en toe leuke dingen en hebben een gezellige borrel, dat vind ik allemaal prima. Ik heb wel het idee dat extra inzet gewaardeerd wordt, beloond weet ik dan niet. Ik heb uit mijzelf al de motivatie dat ik werk af wil maken, dus ik hoef daar ook niet per se beloond voor te worden. Ik vind ook dat je soms dat extra stapje moet zetten, dat vind ik geen probleem. Het is leuk als iemand een keer zegt dat je lekker bezig bent, maar ik ga er ook niet minder hard van werken als het niet zo is."

De meerderheid van de respondenten heeft niet het gevoel te worden beloond voor de inzet die zij tonen. Zij vinden dat hier nog verbetering in ligt. Vooral de complimentjes en de persoonlijke aandacht missen zij binnen de communicatie. Ook missen zij een motiverend gesprek of een bedankje binnen de communicatie vanuit het management.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten zien graag een verbetering in de beloning vanuit het management. Deze beloning kan bestaan uit het showen van tussentijdse resultaten, om te laten zien waar de organisatie staat en hoe de respondenten kunnen bijdragen aan succes. Daarnaast willen de respondenten graag een motiverend gesprek met het management of zouden zij meer positieve feedback en persoonlijke aandacht voor de ontwikkelingen willen zien vanuit het management. De respondenten geven aan meer inzet te willen tonen, wanneer het management dit uit zou voeren.

ICT

De medewerkers van ICT vinden dat zij voldoende beloningen krijgen vanuit het management. Vaak krijgen zij een cadeautje, een bedankje of een compliment nadat zij een belangrijk en druk project hebben afgerond.

Finance

De meerderheid van de respondenten vindt dat er verbetering ligt in de beloning vanuit het management. De respondenten zouden wat vaker een compliment of een blijk van waardering willen krijgen. Hierdoor zouden zij ook dat extra stapje inzet tonen voor de organisatie. Een enkele respondent geeft aan intrinsiek gemotiveerd te zijn, hierdoor heeft deze respondent geen behoefte aan een beloning.

Onderscheid professional en young professional

Zowel de professionals ook de young professionals zijn beide even kritisch als het gaat om de beloningen vanuit het management. Beide groepen vinden dat hier nog verbetering in ligt.

Analyseschema 19 In hoeverre zet jij je in voor de organisatie om de doelstellingen te behalen?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Enkel inzet voor de eigen werkzaamheden	"Nou, ik denk dat die doelstellingen te groot zijn, meer omzet en meer groei enzo, om echt het idee te hebben dat ik daar persoonlijk aan bijdraag. Ik zou het wel fijn vinden om wat meer concrete doelstellingen te hebben, per afdeling en per blok, om daar dan naartoe te werken. Dat mis ik nu nog. Dus nee, ik doe het meer gewoon voor mijn eigen werkzaamheden nu."
2	Zet zich goed in	"Ik ben net binnen. Ik ben net met mijn eigen werkzaamheden aan de slag. Maar ik doe het uiteindelijk wel voor het grotere geheel ook. Dat is ook de reden waarom ik met mensen ga praten. Want ik proef gewoon dat daar de kunde ontbreekt en dat ik mensen moet informeren. Dat is wat ik wil, ik wil mensen ook verbinden met elkaar. Maar als het allemaal eilandjes zijn, dan gaat dat niet werken. We moeten het uiteindelijk wel samen doen."
3	Zet zich goed in	"Nou, zeker wel een 9. Ik denk dat er in het afgelopen jaar weinig mensen geweest zijn die meer uren gemaakt heeft dan ik. Dus dat zit wel goed."
<u>4</u>	Niet met de overkoepelende doelstellingen, wel inzet eigen werkzaamheden	"Nou, ik heb dat wat minder. Ik vind het overkoepelende doel leuk om te horen, maar zelf heb ik daar iets minder mee te maken. Ik vind de onderliggende doelen zoals het realiseren van een goed informatiesysteem dan wel belangrijker. Dat zijn belangrijke projecten die uiteindelijk bijdragen aan het overkoepelende doel. Dus ik denk dat ik wat mij betreft meer met mijn eigen werkzaamheden bezig ben. Bij van die grotere doelstellingen van de organisatie kan je vaak ook niet goed zien wat precies jouw

		toegevoegde waarde is aan zo'n doelstelling, dus dat maakt het misschien minder motiverend."
<u>5</u>	Hogere doelstellingen niet	"De hogere doelstellingen van zoveel miljard en zoveel groei, dat is voor mij te abstract. Ik zou liever concretere doelstellingen willen, per afdeling, of gewoon echt persoonlijk, zodat ik weet wat ik bijdraag. Mijn inzet is verder wel erg goed denk ik. Ik werk over wanneer dit nodig is en ik ben erg flexibel."
6	Zet zich goed in	"Ik denk dat mijn inzet zeker goed is. Zeker wel een 9, omdat ik ook bereid ben om over te werken, ook naast mijn studie nog. Ik probeer altijd zo veel mogelijk eruit te halen. Ik ben ook bereid om over te werken, maar dan moet ik daar ook wel wat voor terugkrijgen. Bijvoorbeeld een laptop en een werktelefoon."
<u>7</u>	Zet zich goed in	Ik denk voldoende, een 8, een 10 zou niet gezond zijn, want dan moet je nachten door gaan werken en dat wil ik niet. Maar ik kan wel zeggen dat ik alles eruit haal.
Logistiek (The Warehouse)		
8	Zet zich goed in op eigen niveau	"Nou, wij moeten soms toestemming geven voor bepaalde orders. Ik kijk wel altijd of de kosten die daar tegenaan staan, of dat het ook echt waard is. Dus ik overweeg wel dingen om uiteindelijk te kijken naar het grotere geheel. Maar je moet soms ook gewoon risico durven nemen natuurlijk. Dus ik probeer mij wel in te zetten. Maar in principe is dat niet mijn baan om echt naar die hogere doelstellingen te kijken, ik kijk meer op mijn niveau."
<u>9</u>	Zet zich goed in	"Nou, als het kan probeer ik daar wel echt mijn steentje aan bij te dragen. Het is misschien een beetje lastig om te zeggen wat ik er ook daadwerkelijk aan bijdraag, want ik zit natuurlijk alleen op een afdeling, maar over het grotere geheel wel ja."
<u>10</u>	Enkel inzet eigen werkzaamheden	"Nou, waar ik kan leren, probeer ik ook te leren en mijzelf bij te scholen en te ontwikkelen. Maar ik kan niet echt zeggen dat ik mijzelf inzet om per se die doelen van de organisatie te bereiken. Wat ik hier kan leren en behalen, daar ga ik vol voor, maar dat is meer om mijzelf te ontwikkelen ook."
ICT		
11	Enkel inzet eigen werkzaamheden	"Nou, ik zet me wel gewoon in om mijn werkzaamheden goed uit te voeren. Ik heb mijn eigen targets natuurlijk, maar ik kijk ook naar de targets van mijn project. Dus ik vind die targets zeker even belangrijk als mijn eigen targets. Dus ik kijk wel verder. Maar de targets van B&S zelf, staan daar misschien iets te ver boven. Het is zo erg op de lange termijn en zo'n hoog doel. Die doelstelling is te hoog voor mij. Ik weet zeker dat het nieuwe platform dat wij creëren daaraan bijdraagt. Maar, om nou te zeggen, daar haal ik iets uit en daar doe ik het voor, is misschien iets te hoog gegrepen."
12	Zet zich goed in	"Mijn persoonlijke doelstellingen zijn nu al behaald, dus daar zit echt 0 uitdaging in. Maar binnen het project zelf, zet ik mij wel ontzettend goed in. Dat zit ook gewoon ik het aard van mijn karakter. Ik denk met een cijfer wel een 9 qua inzet. Met projecten hebben we wel goede tussentijdse doelen, maar die persoonlijke doelen, dat moet wel verbeterd worden, daar zit geen uitdaging in." "Maar deze persoonlijke doelstelling sluit volgens mij ook helemaal niet aan bij de missie en de visie. Dus ja daar ligt nog wel een verbeterpunt voor management, dit moet beter op elkaar aansluiten. Kijk, ik denk dat je als medewerker weet wat de algemene, grotere doelstelling is, en je weet jouw persoonlijke doelstelling is, dan kun je daar beter voor werken. Hierdoor heb je meer het idee dat jij aan het doel van de organisatie bijdraagt. Nu heb ik dat bijvoorbeeld niet, dus dit kan persoonlijker."

<u>13</u>	Enkel inzet eigen werkzaamheden	“Nou, wat ik al aangaf, ik vind dat vrij harde en zakelijke doelstellingen, waarvan je ook niet weet wat jouw persoonlijke bijdrage daaraan is geweest. Ik heb wel persoonlijke doelstellingen, daar werk ik ook hard voor, om mijzelf te ontwikkelen. Indirect draag je, naar mijn mening, met IT altijd wel bij aan de groei van een organisatie. Het is handig om te weten waar je met z'n allen aan werkt. Wat dat betreft is deze doelstelling gewoon iets te abstract. Dus als dit concreter zou zijn en haalbaar, zou je daar harder voor werken. Ik wil nu gewoon voornamelijk mijn werkzaamheden goed doen.”
Finance		
<u>14</u>	Zet zich goed in	“Vanaf onze afdeling is het lastig om te zeggen dat wij echt wat bijdragen aan de omzet en de groei van de organisatie. Maar, juist het aspect dat er zoveel groei en omzet is, maakt het ook wel dat de organisatie voor mij leuk blijft. Omdat de organisatie nog niet een bepaalde omvang had, dat wordt nu helemaal uit gekristalliseerd, met functies en specialisaties. Dat maakt het juist veel mooier. Ik voel mij wel verantwoordelijk voor de grote doelstellingen vanuit B&S en daar stel ik mijzelf ook beschikbaar voor.”
<u>15</u>	Zet zich goed in	“Ik zit natuurlijk op een finance afdeling, waar wij opletten is dat leveranciers op tijd worden betaald, zodat commercie die makkelijker kunnen bestellen. Dus dat ze niet zeggen jullie zijn wanbetalers. Wij krijgen alleen niet per afdeling een doelstelling. Die zou ik nog wel willen, zodat je samen ergens naartoe werkt. We hebben geen gezamenlijk doel. Wat ik al zei, het is wel leuk dat je je mensen samen wat lijkt doen. Dan is het ook leuk om te laten zien van dit hebben we met z'n allen gedaan. Dat hebben wij op onze afdeling nog te weinig.”
<u>16</u>	Zet zich goed in (vooral voor eigen werkzaamheden)	“In eerste instantie wil ik mijn eigen werk gewoon goed doen. Ik heb ook niet het idee dat ik veel invloed heb op de groeiambities van B&S. Ik zie niet wat ik daaraan bijdraag. Iedere afdeling is een onderdeel van de organisatie. Als je als organisatie wil groeien, moeten alle afdelingen daar ook klaar voor zijn. Dus uiteindelijk zet ik mij ook in voor de doelstelling, kan ik wel zeggen ja. Maar ik doe het vooral om mijn werk goed te doen.”

Commercie

Alle respondenten zetten zich goed in voor de organisatie en zijn flexibel. Een aantal respondenten zet zich goed in, maar vindt de doelstellingen van de organisatie omtrent de omzet en groei te abstract en groot, waardoor zij niet het idee heeft dat zij persoonlijk iets bijdragen aan deze doelstellingen. Zij zouden liever concretere en persoonlijke doelstellingen per afdeling of blok willen hebben, zodat zij weten wat hun toegevoegde waarde hieraan is. Hierdoor zouden zij extra gemotiveerd raken.

Logistiek

Alle respondenten zetten zich goed in tijdens het werken, maar doen dit niet per se voor de overkoepelende doelstellingen van de organisatie. Dit komt vooral doordat zij geen goed inzicht hebben in wat zij daadwerkelijk bijdragen aan deze doelstelling. De respondenten voelen zich vooral verantwoordelijk om hun eigen werk goed te doen op de afdeling.

ICT

Alle respondenten zetten zich goed in voor hun eigen werkzaamheden en projecten, maar voelen zich niet verantwoordelijk voor de overkoepelende doelstelling van de organisatie. Deze doelstellingen zijn voor hen te abstract, zakelijk en te erg op de lange termijn gericht, waardoor zij niet het idee hebben persoonlijk iets bij te dragen aan deze doelstellingen. Zij zouden graag concrete en persoonlijke doelstellingen willen hebben, om hier naartoe te werken.

Finance

De respondenten zetten zich vooral in voor hun eigen werkzaamheden op de afdeling en hebben niet het idee dat zij veel invloed hebben op de groeiambities van de organisatie. Wel zouden de respondenten graag een doelstelling per afdeling willen hebben, zodat zij daar gezamenlijk naartoe kunnen werken en een gezamenlijk doel voor ogen hebben.

Onderscheid professional en young professional

Meer young professionals dan professionals voelen zich niet erg verantwoordelijk voor het behalen van de overkoepelende doelstellingen van de organisatie. Zij zetten zich wel goed in, maar voelen zich meer verantwoordelijk om hun eigen werkzaamheden goed uit te voeren.

Analyseschema 20 In welke mate stel jij je beschikbaar voor de organisatie?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Erg beschikbaar	"Ik probeer wel taken voor iemand anders over te nemen. Bij ons is het sowieso wel zo, dat als iemand het druk heeft, dat je dan samenwerkt en werk van elkaar overneemt. Dus ik ben sowieso bereid om werk over te nemen van collega's. Daarnaast ben ik ook bereid om over te werken in het weekend of in de avond, maar ik vind het wel jammer dat er vanuit de organisatie niks tegenover staat. Wat ik wel merk, is dat je niet te veel werk van anderen over moet nemen, anders wordt het voor anderen een gewoonte en word jij constant gevraagd of je wil helpen. Dus ik stel mij wel erg beschikbaar op denk ik."
2	Zeker beschikbaar	"Ja, ik ben zeker wel flexibel. Zoals ik al zei, ik werk vaak nog over in het weekend en ben vaak nog met mijn werk bezig. Dus ik stel mij wel beschikbaar."
3	Erg beschikbaar	"Ik denk wel redelijk goed. Ik ben er altijd en ik ben flexibel qua werktijden. Ik red het nooit in 40 uur in de week. Mijn inzet etc. is zeer goed. Als er gewerkt moet worden, moet er gewerkt worden. En als er gereisd moet worden, moet er gereisd worden."
<u>4</u>	Redelijk beschikbaar	"Jawel, alleen het heeft wel een grens. Ik ken hier bijvoorbeeld collega's die hier om 8 uur zitten en om 7 uur weggaan en die lunch overslaan en die alles opzij zetten. Zo ben ik niet, ik denk ook niet dat je productiviteit dan beter wordt. Dus ik probeer altijd wel een pauze te houden. Maar als er overgewerkt moet worden doe ik dat, alleen wel tot op bepaalde hoogte. Want ik heb ook wel het idee dat er dus mensen zijn die heel hard werken, maar dat ik mij wel afvraag of dit ook opgemerkt wordt."
<u>5</u>	Goed beschikbaar	"Ik heb me nog nooit ziek gemeld en ik vind het ook nooit erg om over te werken of iets dergelijks. En ja qua inzet, het is niet dat ik overloop met werk, dus ik voel me wel betrokken op de afdeling met wat er gebeurt."
6	Goed beschikbaar	"Ik ben flexibel. Als er bijvoorbeeld een beurs is, maakt niet uit of dat zondag is of zaterdag. Ik ben er gewoon. Het is je werk. Dit is de leidraad in je leven en ik sta er ook gewoon voor open. Als het moet, moet het. We zitten hier met z'n allen om geld te verdienen dus ja."
<u>7</u>	Volledig beschikbaar	"Ik denk wel volledig, ik probeer te helpen waar nodig en ik werk over als dat nodig is."
Logistiek (The Warehouse)		
8	Erg beschikbaar	"Ik probeer in ieder geval zo flexibel mogelijk te zijn. Soms lukt dat niet, dan heb je bepaalde verplichtingen qua douane bijvoorbeeld en qua andere regels, maar dat probeer ik dan wel nog te regelen. Dat heeft niet met mijn inzet te maken. Ik heb zeker geen 9 tot 5"

		mentaliteit en ik probeer mezelf zo goed mogelijk in te zetten.”
<u>9</u>	Redelijk beschikbaar	“Ik ben nu ziek, een beetje. Maar ik ben er nu ook. Als het bijvoorbeeld aankomt op overwerken, zit ik niet te kijken van oh het is 5 voor 5, ik ga alvast afsluiten. Ik kijk wel of ik nog nodig ben en of ik nog kan helpen. Wij werken met een gezamenlijke mail groep. Als ik een persoonlijke mail ontvang, ja dan doe ik daar gelijk iets mee en zorg ik dat het geregeld wordt. Maar als ik een mail krijg op de gezamenlijke mail, denk ik soms ook wel eens, nou dat kan iemand anders ook wel doen. Dus ik stel me misschien niet altijd beschikbaar, maar ik doe vaak mijn best.”
<u>10</u>	Beschikbaar	“Nou, ik ben nog maar 1 keer ziek geweest in het afgelopen jaar. En bijvoorbeeld overwerken, als dat nodig is, dan doe ik dat gewoon. Ik denk niet ‘oh het is 5 uur, ik ga weg’. Dus ik probeer waar nodig te helpen en ik stel mijzelf beschikbaar.”
ICT		
11	Goed beschikbaar beschikbaar	“Ja, zeker wel. Kijk, ik bepaal een beetje mijn eigen uren. Naarmate je live gaat, heb je het niet echt meer voor het zeggen. Soms moet ik thuis wel eens wat doen. Soms doe ik wel eens wat weekend werk, dat hoort er gewoon bij. Ik vind de privé situatie wel belangrijker dan de werk situatie. Maar ik vind het prima om mij goed in te zetten en af en toe te helpen wanneer dat nodig is.”
12	Goed beschikbaar	“Ik denk wel redelijk. Ik ben nooit ziek en als het nodig is, kan ik ook wel eens overwerken. Ik ben wel flexibel. Ik sta er wel voor open om over te werken, maar als het iets structureels wordt, dan zou ik het niet doen.”
<u>13</u>	Goed beschikbaar	“Nou ik ben heel flexibel denk ik. Wanneer het nodig is spring ik bij, of werk ik door in het weekend. Dat vind ik ook niet erg, als het maar niet structureel is. Ik moet ook wel zeggen, als we dan een heel intensief project hebben gehad, waarbij ik ontzettend veel heb overgewerkt, pas ik in de week erna ook wel eens een vrije middag. Om dit te compenseren.”
Finance		
14	Goed beschikbaar	“Ja, dat denk ik wel ja. Het blijft een beetje persoonlijke ervaring, maar ik denk zelf van wel. Als ik vrij ben, kunnen ze mij altijd bellen en ik zit regelmatig in de avond met de laptop op schoot. Nu gaat dat goed, alleen nu ervaar ik het niet als onprettig omdat het niet hoeft, maar omdat ik het zelf leuk vind. Ik vind het fijn om af en toe even ergens naar te kijken. Maar op het moment dat het moet, dan vind ik het een ander verhaal. Bij ons op de afdeling moet je aan het begin van het jaar hard werken, dat vind ik niet erg. Op het moment dat je structureel moet overwerken en dat soort dingen, dan wordt het een ander verhaal. Maar dat is nu niet aan de orde.”
15	Goed beschikbaar	“Ja, wanneer het nodig is werk ik over. Ik ga met mijn werk naar huis en ik sta er mee op. Dat vind ik zelf ook leuk. Maar daardoor stel ik mij zeker beschikbaar.”
<u>16</u>	Goed beschikbaar	“Ja. Ik ben flexibel en als het nodig is, neem ik ook dingen over van anderen. Daarnaast, zoals ik al aangaf, ben ik vaak bereid om over te werken. Dus ik vind dat ik mijzelf wel beschikbaar stel.”

Commercie

Alle respondenten zetten zich goed tot redelijk in voor de organisatie. Zij zijn flexibel, bereid om over te werken, niet vaak ziek en helpen andere collega's wanneer dit nodig is. Wel geeft een aantal respondenten aan het jammer te vinden dat er niks tegenover staat vanuit het management, als de respondenten extra inzet tonen en zich goed beschikbaar stellen. Zij vragen zich af of het management

deze extra inzet en beschikbaarheid wel opvalt.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten stellen zich beschikbaar voor de organisatie en zijn niet vaak ziek, bereid om over te werken en flexibel ingesteld. Wel geeft een enkeling aan zich minder verantwoordelijk te voelen voor werk dat op de gezamenlijke mail binnenkomt, dan op de persoonlijke mail. Hierdoor laat de respondent soms een collega het werk uitvoeren dat via de gezamenlijke mail binnenkomt.

ICT

Alle respondenten stellen zich goed beschikbaar voor de organisatie en zijn flexibel ingesteld. Ook zijn zij weinig ziek en bereid om over te werken. Wel geven de respondenten aan niet structureel te willen overwerken. Ook geeft een enkeling aan de privé situatie als belangrijker te ervaren als de werksituatie.

Finance

Alle respondenten stellen zich erg goed beschikbaar. Zij zijn flexibel en bereid om over te werken in de avond of in het weekend. Zij ervaren het overwerken niet als onprettig, omdat zij het werk erg leuk vinden. Wel geven de respondenten aan niet structureel te willen overwerken.

Onderscheid professional en young professional

Beide professionals zetten zich goed in voor de organisatie en zijn flexibel en bereid om over te werken. Hier zit geen opvallend verschil tussen.

Analyseschema 21 In hoeverre put de medewerker voldoening uit de werkzaamheden?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Ja, maar wil wel persoonlijk doel	"Ja, ik put wel nog voldoening uit de werkzaamheden, maar ik zou wel een persoonlijk doel willen krijgen, waar ik naartoe werk. Dat B&S dus, wat ik zei, wat meer focust op hoe een persoon groeit en hoe een persoon zich ontwikkelt. Dan krijg je een doel van de organisatie en dan ga je daar meer inzet voor tonen en hard voor werken, denk ik."
<u>2</u>	Veel voldoening	"Ja, absoluut. Maar je moet wel de juiste weg weten om ergens te belanden. Maar ik weet wel dat als ik dat eenmaal onder de knie heb, dat ik dan ook verder kan komen. Dat is wel geschetst vanaf het begin. Ik zie hier een enorme potentie liggen qua verkoop, maar wat ik dan ook zie, is dat bepaalde mensen vastlopen in een bepaald stramien. En als je dan een tijdje hier werkt, zit je vast in een traject en je doet je werk, maar daarbuiten gebeurt dan eigenlijk weinig. En ik vind dat wij als inkoop veel meer tot elkaar moeten komen met andere afdelingen. Dan krijg je uiteindelijk als bedrijf zijnde veel meer voor elkaar. Veel meer samenwerken. Het zijn hier allemaal eilandjes en dat is jammer. Als je tot elkaar zou kunnen komen, zou je veel meer voor elkaar kunnen krijgen."
<u>3</u>	Redelijk voldoening	"Ja, eigenlijk wel. Het kan uitdagender maar dat is ook aan mijzelf. Je moet er ook uithalen wat erin zit en niet altijd afwachten. Je kan ook een proactieve houding aannemen."
<u>4</u>	Redelijk voldoening	"Ja, misschien dat dat af en toe dan nog wel wat uitdagender kan, maar ik vind dat deels ook mijn eigen verantwoordelijkheid. En op dit moment is het ook best wel druk, dus daar haal ik wel voldoening uit."
<u>5</u>	Redelijk voldoening	"Ja, momenteel wel. Maar ik merk ook dat er veel onvrede heerst op de afdeling over bepaalde dingen die niet worden uitgesproken en ik zou wel meer voldoening halen uit het werk, wanneer hier ook naar gekeken wordt en wanneer mensen gehoord worden."

6	Veel voldoening	“Ja, maar ik merk wel dat ik een beetje op de automatische piloot kom. Ik ga ook wel wat strategischer nakijken. Wat de toekomst zou kunnen zijn. Daar haal ik wel energie uit, maar dat is doe ik dus ook wel zelf. Ik ben nu 27, ik heb nog even te gaan. Ik ben best wel ambitieus. Ik put nog wel voldoening uit de werkzaamheden, maar ik denk dat er op de lange termijn wel dingen moeten veranderen, anders zou het niet voldoende zijn.”
7	Veel voldoening	“Ja zeker wel. Kijk, nu is alles nog nieuw voor mij. Dat scheelt ook wel. Dus het is al snel uitdagend op die manier. Ik moet wel kijken hoe het op de lange termijn gaat. Maar ik zie mijzelf hier voorlopig nog wel zitten.”
Logistiek (The Warehouse)		
8	Veel voldoening	“Ja, dat kan ik toch wel zeggen na die lange tijd dat ik hier werk. Ook omdat ik nu wat meer verantwoordelijkheid heb natuurlijk. Elk jaar krijgen wij andere doelen op van de managers, waar we aan moeten voldoen.”
9	Redelijk voldoening, kan beter	“Ik haal wel voldoening uit het werk dat ik doe. Ik denk wel dat het meer kan. Je zit natuurlijk gebonden aan die vaste processen die van tevoren al bepaald zijn. Dus daarom weet je van tevoren vaak al wel wat je moet doen. Dus dan komt er weer een wekelijkse vracht enzo, maar soms vind ik het ook wel leuk om te denken van ‘goh, hoe moeten wij dit oppakken’. Dus dat soort momenten mogen er wel nog vaker zijn. Maar dat komt misschien ook weer als ik hier wat langer werk. Eerst pak je de standaard dingen op en daarna krijg je meer verantwoordelijkheid.”
10	Veel voldoening	“Ja, als iets is gelukt zeg ik ‘yess’ haha. Ik vind het leuk om problemen op te lossen en juist daarvan leer je.”
ICT		
11	Veel voldoening	“Ja, eigenlijk wel. Ik denk dat ik zeker nog wel lekker op mijn plek zit. Terwijl ik toch al een tijdje werk hier. En ik ben ook blij met het werk dat ik lever.”
12	Veel voldoening	“Jawel, het kan altijd beter, soms doe je wat meer dingen die je leuk vindt en soms wat minder dingen, maar ik houd er nu nog wel voldoening uit. Kijk, als ik de hele dag te doen krijg wat ik leuk vind, zou ik er nog meer voldoening uit halen, maar dat is onmogelijk, dat blijft altijd zo.”
13	Veel voldoening	“Ja, nu ik dit onlangs heb aangegeven en meer uitdagingen heb gekregen in de projecten, put ik wel voldoening uit de werkzaamheden. Als er in de toekomst geen uitdagende projecten meer aankomen, dat heb ik ook aangegeven, dan ga ik ook verder kijken of ergens anders wel uitdagende projecten zijn. Dus die uitdaging moet wel blijven van mij. Zo eerlijk sta ik er ook gewoon in. Maar ik denk dat er genoeg dingen liggen hier dus. Maar als het niet uitdagend genoeg is, dan kijk ik wel verder dan dat. Ik heb het geluk dat ik in mijn branche, bij de ICT, altijd werk kan vinden, want dat zoeken ze genoeg.”
Finance		
14	Veel voldoening	“Ja, ik denk dat je dit ook zelf in de hand hebt. Maar ik vind mijn werkzaamheden nog altijd uitdagend genoeg en ik haal hier ook wel voldoening uit.”
15	Veel voldoening	“Ja, wat ik zeg, door die veranderingen in mijn werkzaamheden, is het werk wel echt weer uitdagend en ben ik ook enthousiast over de werkzaamheden en put ik er voldoening uit.”
16	Redelijk veel voldoening	“Ja, maar ook nee. Wat ik zeg, ik ben in principe verantwoordelijk voor de administratie van bepaalde Business Units. Daar heb ik al zoveel tijd voor nodig, waardoor ik geen tijd meer heb om zogeheten ‘leuke dingen’ daarnaast te doen. Ik zou wel wat meer

tijd willen krijgen voor wat uitdagendere werkzaamheden, vooral voor op de lange termijn.”

Commercie

Alle respondenten putten redelijk tot veel voldoening uit de werkzaamheden. Zij zouden willen dat er meer focus komt op hoe een persoon groeit en zich ontwikkelt. Dit zou hen extra motiveren en hierdoor zouden zij zich beter inzetten voor de organisatie. Ook zou een respondent meer voldoening uit het werk halen, wanneer er minder een eilandjescultuur heerst en afdelingen meer gaan samenwerken. Enkele respondenten geven aan meer voldoening uit het werk te halen, wanneer het management meer naar medewerkers zou luisteren en wanneer de medewerkers onderling kwesties uitspreken.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten putten redelijk tot veel voldoening uit het werk, omdat zij veel verantwoordelijkheid hebben binnen de werkzaamheden en omdat zij het leuk vinden om problemen op te lossen en daarvan te leren. Een enkeling zou meer voldoening halen uit de werkzaamheden, wanneer er minder vaste processen zijn en meer uitdagend werk, waarbij je goed moet nadenken hoe een probleem opgelost moet worden.

ICT

Alle respondenten putten voldoening uit het werk. Zij zijn blij met het werk dat zij leveren en zij ervaren uitdaging in de projecten waarin zij werken. Wel geeft een enkeling aan op de lange termijn de organisatie te verlaten, wanneer er bij deze organisatie te weinig uitdaging ligt in de projecten. Dit heeft de respondent ook aangegeven bij het management.

Finance

De respondenten halen redelijk tot veel voldoening uit de werkzaamheden. Dit komt doordat zij de werkzaamheden uitdagend vinden en doordat zij enthousiast zijn over het werk. Wel geeft een enkeling aan voor op de lange termijn uitdagendere werkzaamheden te willen hebben, waarbij de respondent ook meer werk mag doen wat de respondent als leuk ervaart.

Onderscheid professional en young professional

Beide groepen halen voldoening uit het werk dat zij doen. Enkele young professionals geven aan dat zij de werkzaamheden nu nog als nieuw en uitdagend ervaren, maar zich wel afvragen of dit op de lange termijn zo blijft en of zij dan nog genoeg voldoening uit de werkzaamheden putten.

Analyseschema 22	Zet jij altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan?	
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Hangt af van de kwestie	“Ligt er een beetje aan wat het is. Soms moet je dingen voor klanten echt dezelfde dag afkrijgen, dan maak ik het sowieso goed af. Als ik dan moet overwerken, doe ik dat ook. Maar, stel dat ik weet dat iets niet vandaag af moet, dan schuif ik het soms wel op.”
<u>2</u>	Ja, zet altijd door	“Nee, het moet altijd af. Ik hou niet van openstaande projecten. Voor de organisatie is het uiteindelijk het best als alles gewoon op tijd geregeld en af is.”
<u>3</u>	Ja, zet altijd door	“Ja, ook al wordt het een principe kwestie, ik maak dingen wel af. Ik kan wel eens even te keer gaan als dingen niet lopen zoals ik het wil, maar daarna pak ik het wel weer op. Ik laat dingen zeker niet lopen, zeker als het niet goed gaat. Ik neem mijn verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden.”
<u>4</u>	Hangt af van de deadline/kwestie	Nou, soms als ik ergens echt klaar mee ben, dan vind ik het ook niet erg om iets een dag over te slaan. Ik probeer er vaak wel uit te komen. Maar als ik ergens echt een hele dag mee bezig ben en het

		lukt even niet, kijk ik er de volgende dag nog wel eens naar. Behalve als er echt een deadline aan zit natuurlijk, dan zorg ik dat het af is.
<u>5</u>	Hangt af van de kwestie	"Ligt eraan hoe belangrijk het is, als een klant wil dat ik iets doe wat heel belangrijk is, probeer ik dit meestal wel en ga ik wat later naar huis. Maar ja, als ik een prijslijst aan het maken ben, die ik veel later pas moet versturen. Ja dan niet natuurlijk."
6	Ja zet door	"Ik probeer altijd door te zetten, maar op een gegeven moment heb ik ook zoiets van werk is werk en je hebt ook nog wel een leven. Op een gegeven moment wil je ook gewoon een keer naar huis. Je hebt ook gewoon een leven."
<u>7</u>	Ja, zet altijd door	"Ja, als ik iets niet goed doe, wil het wel altijd zo goed en snel mogelijk gedaan hebben en afmaken. Ik heb ook het liefst dat zo min mogelijk mensen last hebben van mij. Maar ik ga altijd door, tot het af is."
Logistiek (The Warehouse)		
8	Ja, zet altijd door	"Ja, wat ik zeg, ik ben echt een werk gek. Ik wil alles gewoon afhebben en mijn werk goed doen."
<u>9</u>	Ja, zet altijd door	"Nou als ik iets oppak, maak ik het ook af. Maar ik vind problemen oplossen wel leuk om te doen. Daar zit juist ook een stukje uitdaging in."
<u>10</u>	Ja, zet altijd door	"Ja, want als ik iets niet afmaak, hebben anderen daar vaak weer last van. Dan krijg ik de volgende dag de vraag van een collega bijvoorbeeld van 'hé ,waarom heb je dat niet afgemaakt?!' en dan moet ik uitleggen dat ik geen zin meer had, ja dat gaat niet. Je moet altijd safe spelen."
ICT		
11	Hangt af van kwestie	"Ja, ik denk het wel. Kijk, op een gegeven moment houdt het ook op en soms moeten dingen gewoon de dag erna bekeken worden, wanneer je weer scherper bent. Maar ik doe mijn best."
12	Ja, zet altijd door	"In principe zet ik wel altijd door ja. En als ik er niet uitkom, ga ik wel iemand anders om hulp vragen. Ik hou er niet van als dingen blijven liggen."
<u>13</u>	Ja, zet altijd door	"Nee, ik zet altijd door. Als het nodig is, zet ik gewoon alle zeilen bij, om te zorgen dat het geregeld wordt. Ook al heb je tegenslag, dan zorg ik alsnog dat het geregeld wordt. Uiteindelijk word je ook op je prestaties afgerekend, dus dat vind ik ook niet erg om te doen. Ik zet gewoon door."
Finance		
14	Zet altijd door	"Ja, zo ben ik ook als persoon. Ik wil dingen altijd goed doen en netjes afronden en het beste resultaat neerzetten voor het bedrijf."
15	Zet altijd door	"Ja, ik ben een doorbijter. Ook al heb ik het een keer niet naar mijn zin. Ik zit hier gewoon en ik doe net zo hard mijn best als ieder ander en als de dagen ervoor. Als ik hier ben, ben ik hier voor de volledige 100%."
<u>16</u>	Zet altijd door	"Ik moet dingen wel eens naar de dag erna schuiven, omdat heel vaak dingen gewoon niet goed gaan. Anders zou ik nooit weg kunnen hier haha. Maar ik zet wel altijd door en ik los de fouten op. Als er ergens iets verkeerd gaat, lossen wij dat op. Maar ik zet wel altijd door om dit op te lossen voor de organisatie."

Commercie

De meerderheid van de respondenten zet altijd door voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan. Zij houden niet van openstaande projecten, laten dingen liever niet lopen en nemen hun verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden. Voor de organisatie is dit uiteindelijk het best, als alles op tijd af is en geregeld is. Een aantal respondenten wil wel altijd doorzetten, maar het hangt van de kwestie

en de klant of dit dezelfde dag nog is, of dat zij dit doorschuiven naar de volgende dag, wanneer er geen strakke deadline aan vastzit.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten geven een overtuigend 'ja' op de vraag of zij altijd doorzetten voor de organisatie, ook wanneer dingen niet goed gaan. Zij willen hun werk graag goed doen en afhebben en zij zien uitdaging in het oplossen van problemen. Dit vinden zij dan ook leuk om te doen. Ook geeft een enkeling aan altijd door te zetten en het werk af te maken, omdat deze respondent niet wil dat collega's last ervaren van werk dat niet is afgemaakt.

Finance

Ook wanneer dingen niet goed gaan, zetten alle respondenten altijd door voor de organisatie. Zij geven aan een doorbijter te zijn en zich voor de volledige 100% te geven. Zij willen hun werk graag goed doen en het beste resultaat neerzetten voor het bedrijf.

Onderscheid professional en young professional

Meer young professionals dan professionals geven aan dat het afhangt van de kwestie en deadline, of zij altijd doorzetten voor de organisatie, of dat zij het doorschuiven naar de volgende dag.

Analyseschema 23		
Hoe vind je dat de huidige communicatie verloopt tussen jou en het management?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
1	Voldoende, Ligt ruimte voor verbetering	"We hebben natuurlijk een manager Director en een Business Unit Manager. Onze Manager Director, vanuit het managementteam, hoor je niet heel veel. Dat komt misschien ook omdat het goed gaat. Ik vind dat wel prima gewoon. Onze Business Unit Manager, daarvan verwacht ik dat hij meer met ons communiceert. Dat doet hij ook. Alleen qua communicatie, dat er echt wordt gekeken naar ons als personen, of dat er een gesprek wordt ingelast om het hierover te hebben, dat hebben we momenteel helemaal niet en dat zou ik wel willen. We hebben eigenlijk geen overleggen. Er is wel een initiatief gekomen ooit, maar die heeft ook nog niet plaatsgevonden. Ik vind dat er weinig wordt gefocust op de mensen, terwijl ik denk dat dat wel belangrijk is, omdat dat zich uiteindelijk uit in de prestaties en werkzaamheden die wij leveren. Dus meer persoonlijke communicatie en meer team building, dat zou ik wel meer willen zien, bijvoorbeeld een teamuitje. Dus er ligt zeker nog ruimte voor betering."
2	Goed, maar meer informatievoorziening en manager moet meer focussen op mensen dan op taken	"Nou kijk, als ik vragen heb loop ik gewoon naar mijn manager. En als ik vragen heb overleg ik dat gewoon even. Andersom ook. Wat echt het management betreft, daar zou ik wel meer informatievoorziening van willen zoals ik in het begin al zei, over wat er speelt binnen de organisatie en welke ontwikkelingen er zijn. En, ik wil er ook wel wat meer aan toevoegen, een manager zou wat meer een manager moeten zijn. Ik heb altijd geleerd dat een manager 80% met de mensen moet bezig zijn en 20% met de rest. En intern gebeurt dat niet hier. We zijn allemaal heel druk bezig, met allerlei belangrijke projecten, waardoor er eigenlijk heel weinig tijd is voor de managers om zich bezig te houden met de medewerkers. Om mensen bijvoorbeeld te begeleiden en andere dingen te doen. Een manager moet in mijn ogen iemand zijn die met mensen bezig is en minder met projecten. Tuurlijk, belangrijke projecten zijn echt wel belangrijk. Maar je mensen, dat zijn je heipalen, die maken het verschil. Daar moet je in investeren. Ik zou het bijvoorbeeld ook wel belangrijk vinden, dat als ik later een junior onder mij krijg, dat ik die kan begeleiden, zodat de toekomst van het bedrijf ook gegarandeerd is. Ook nu bijvoorbeeld, als er

		iemand met pensioen gaat, valt er gewoon een gat, daar moet je dan dus iemand hebben die daar specialist in is. Dus echt die kennis en expertise vasthouden, dat is zo belangrijk.”
3	Meer informatievoorziening vanuit het management	“Belangrijke onderwerpen zouden 1 keer per kwartaal wel wat meer gecommuniceerd mogen worden. Soms heb ik geen idee van waar het management eigenlijk mee bezig is, terwijl zij heel veel vergaderen. Daar zou ik wel meer over willen weten.” “Ik vind bijvoorbeeld de bouw van een nieuw pand, dat niemand daar iets van weet, dat vind ik slecht. Daar moet meer over gecommuniceerd worden. Terwijl dat grote onderwerpen zijn. Dus de middelen zijn er echt wel, maar er moet ook gebruik gemaakt worden, vooral door het management. Ik zou ook wel graag een maandelijkse update willen hebben van belangrijke zaken en ontwikkelingen binnen de gehele organisatie. Met tussentijdse resultaten etc. Moet dan wel een beetje belangrijke informatie te zijn, maar dat mag zeker wel meer. Over bedrijven die we over kopen enzo hoor ik nooit iets.”
4	Voldoende, Informatievoorziening kan meer	“Ik heb wel het idee dat ik inspraak heb. Als ik zie dat iets beter kan en ik geef dit aan, heb ik wel het idee dat ik gehoord word. En ik word verder ook wel goed aangestuurd denk ik. Alleen qua inhoud kan het nog wel meer. Het is al een aantal keer voorgekomen dat ik niet ingelicht ben over bepaalde kwesties, waardoor ik niet van dingen afweet en waardoor er miscommunicaties ontstaan. Dan weet ik dat niet. Dus de inhoud kan nog wel wat voordeliger. Dat is ook wel persoonsgebonden, maar daar zit wel verbetering in. We hebben dan wel vaak wekelijks of tweewekelijks een afdelingsoverleg. Daar worden dan notulen van online gezet, zodat anderen deze nog een keer kunnen inzien. Alleen dat wordt dan ook weer niet altijd gedaan en soms wordt het ook wel weer vergeten. En ik heb soms ook het idee dat niet alle belangrijke onderwerpen hier besproken worden met de rest. Alleen ik vind wel dat wij meer betrokken moeten worden bij onderwerpen die managers en het management bespreken. Dus dat je daarna ook even aangeeft wat er besproken is.”
5	Voldoende, ruimte voor verbetering	“Ik zou denk ik toch meer informatie willen hebben over bepaalde projecten die spelen en overnames bijvoorbeeld. En ik zou wel willen dat, als je iets aangeeft, dat daar ook daadwerkelijk iets meegedaan wordt. Wat meer persoonlijke aandacht vanuit het management richting de medewerkers, ik denk dat dit beter kan.”
6	Onvoldoende	“Ik vind dat er niet voldoende communicatie komt vanuit het management. Ik denk dat het management problemen ziet op de afdelingen, die zij niet bespreken. En dat is misschien een beetje het probleem. Ze zijn misschien soms een beetje angstig voor een probleem, waarvan iedereen weet wat er speelt, en daar wordt dan niks meegedaan. Dat maakt het frustrerend denk ik. Communicatie vanuit het management zou hier dus beter op in moeten spelen. Als je een hart voor de zaak draagt, mag je best kritisch zijn. Maar als er bepaalde problemen spelen, vind ik dat dat wel aangekaart moet worden. Maar communicatie daarin kan dus wel beter. Er moet veel meer gepraat worden, overlegd worden en gespard worden totdat problemen zijn opgelost. Van beide kanten hoor, maar ook vanuit het management. Vaak wordt

		er vanuit het management best algemeen gecommuniceerd. Zo van ja we vinden dat de afdeling dit of dat, en dan gaat het eigenlijk om drie personen. Spreek die drie personen dan aan. Maak het persoonlijker. Er wordt te weinig op de man gecommuniceerd.”
<u>7</u>	Hogere frequentie	“Ja de frequentie zou wel meer kunnen, in de zin van werkoverleggen. Ik denk dat mail en telefoon gewoon wordt gebruikt wanneer nodig en dat is prima. Maar echt op de hoogte houden van de cijfers en resultaten via werkoverleggen. Dat mis ik nog en kan dus vaker. Kijk bij veel HR nieuwsbrieven en het personeelsblad, scrol ik even doorheen, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik het niet altijd lees. Misschien zou dit wel nog wat vaker kunnen worden gepubliceerd en dat ze er dan ook concrete plannen inzetten, wat is er gebeurd en wat gaat er gebeuren etc. Dat zou ik wel willen lezen wat er speelt binnen de organisatie. Dat kan concreter. Maar je moet geen nieuws brengen als er geen nieuws is, dat niet.”
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	Goed	“Ja voor mij wel goed. Heeft natuurlijk ook met mijn positie te maken, ik ben als het ware de tussenschakel. Dat is puur om mijn functie.”
<u>9</u>	Goed	“Ik vind het eigenlijk wel goed. Ik heb het idee dat je dingen kunt aankaarten, als er iets is. Ik zou dan alleen wel wat meer informatie willen krijgen over waar iedereen in de organisatie mee bezig is, zodat je een beetje weet wat er gebeurt in de organisatie.”
<u>10</u>	Voldoende	“Ik zou wel meer persoonlijke communicatie willen zien en dan face-to-face. Want je kent de managers wel en je weet wel wie ze zijn, maar dat is het. Je hebt dan één keer een gesprek met hen gevoerd en daar blijft het dan bij. Dus dat zou wel meer mogen, dat zou ik wel leuk vinden. Ik vind het nu wel voldoende, maar dat kan beter.”
ICT		
<u>11</u>	Voldoende	“Wel voldoende. Er is ruimte om de dialoog aan te gaan, wanneer dit nodig is. Ik zou wel over belangrijke kwesties tijdiger en vaker geïnformeerd willen worden.”
<u>12</u>	Goed	“Goed, ik merk daar geen problemen. Ik denk dat de communicatie duidelijk en kort is tussen beide partijen.”
<u>13</u>	Goed	“Ja, met het management zelf heb ik eigenlijk weinig contact, alleen indirect via mijn manager zelf. De informatievoorziening vanuit het management over bepaalde projecten die spelen, mag van mij wel wat meer zijn. Als ik kijk naar mijn manager, als ik hem voor bepaalde zaken nodig heb, dan is hij er gewoon. Ik heb ook het idee dat ik alles kan aankaarten, wanneer er iets is. Hij is logischerwijs ook hartstikke druk, maar als ik even bel is dat geen probleem. De laatste tijd is de communicatie tussen ons meer bellen en face-to-face. Maar ik ervaar deze communicatie wel als prima. Als het om gevoelige onderwerpen gaat, word ik liever face-to-face benaderd door mijn manager, dan zie je ook het gezicht erbij. Daarnaast heb ik het idee dat mijn manager ook bestormd wordt met e-mails, dus dan is de vraag ook, als ik een mail stuur, komt dit wel aan. Bellen en face-to-face is dus denk ik wel het beste om te gebruiken voor communicatie met het management en mijn manager.”
Finance		
<u>14</u>	Goed	“Ja management, heb ik eigenlijk geen directe communicatie mee, maar wel met het management lid die behoort tot onze afdeling. Maar het contact met het management is denk ik heel informeel en ervaar ik gewoon als prettig en goed. We hebben geen

		specifieke, vaste afdeling overleggen. We hebben dat ooit wel gehad en dat is nu een beetje gestrand. Daar kan wel weer wat nieuw leven ingeblazen worden, maar dat is meer ook omdat je dan ook beter inzicht hebt in waar iedereen mee bezig is.”
15	Ruimte voor verbetering	“Het is vooral top-down. En het mag wel eens meer gehoord worden. Zowel qua content als frequentie. Ik hoef nou ook weer geen wekelijks overleg, want dan wordt het te veel. Ik denk wel dat het een goed idee is om met de gehele afdeling en het management als geheel sowieso eens in de maand eens een keer de tussentijdse cijfers bespreekt. Dat hebben we nu alleen wanneer de jaarrekening klaar is. Wat meer tussentijdse resultaten. Dat zou dan bijvoorbeeld eens in het kwartaal kunnen, dat je dan zegt, vanuit ons samen van hé zo staan we er nu voor met z’n allen. Nu hoor je dat alleen eens in het jaar bij PIM.”
16	Onvoldoende	“Ik denk dat de communicatie wel vrij ouderwets en hiërarchisch is. Maar dat is natuurlijk ook het gevolg van een beleid dat voornamelijk gericht is op starters. Dan snap ik dat er op een bepaald niveau meer wordt gecommuniceerd, als bijvoorbeeld wat jongere mensen na een aantal jaar al weer weg zijn. Dat poppetje op dat stoeltje, kan in 3 jaar tijd bij wijze van spreken drie keer veranderen. Dat snap ik ook wel, maar daardoor ervaar ik de communicatie soms wat stroef en heb ik het idee dat ik ook niet alles meekrijg. Er heerst hier natuurlijk best een mailcultuur. Dat heb ik ook al een keer aangegeven. Toen is er wel een overleg ingevoerd op de afdeling. Maar dat is dan ook wel weer uitgestorven ondertussen en nu is dat ook niet meer structureel. Dus in plaats van dat je een mail krijgt met ‘we gaan het vanaf nu sowieso doen’, vind ik dat toch wel fijn om dat vooral eerder en ook gewoon persoonlijk te horen. Dus dat je daar iets meer in betrokken wordt.”

Commercie

De meerderheid van de respondenten vindt de communicatie tussen het management en de medewerkers voldoende tot goed, maar is daarbij van mening dat er zeker ruimte ligt voor verbetering. Zij willen dat het management zich beter focust op de medewerkers, met meer persoonlijke communicatie en teambuilding. Ook willen zij graag dat het management een vast werkoverleg organiseert. Daarnaast zou de manager meer met mensen bezig moeten zijn, dan met resultaten, zodat het management meer investeert in de mens, die uiteindelijk de resultaten levert. Daarbij zouden de respondenten meer informatievoorziening en korte updates met tussentijdse resultaten willen krijgen van het management, zodat zij meer betrokken raken bij zaken die spelen. Tenslotte willen de respondenten dat er meer gespard, overlegd en gepraat wordt over issues die spelen, totdat problemen daadwerkelijk zijn opgelost, zodat deze niet blijven hangen op de afdeling en zodat dit de sfeer op de afdeling ten goede komt.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten vinden de communicatie tussen het management en de medewerkers voldoende tot goed. Zij hebben het idee dat zij issues kunnen aankaarten bij het management, wanneer er iets is. Wel zou een enkeling meer informatievoorziening willen vanuit het management, zodat deze weet wat er speelt in de organisatie. Een andere respondent zou meer face-to-face persoonlijke communicatie willen met management, in plaats van slechts één gesprek te hebben met de manager in het jaar.

ICT

Alle respondenten ervaren de communicatie tussen de medewerkers en het management voldoende tot goed. Zij vinden dat er ruimte is om de dialoog aan te gaan. Wel willen de respondenten dat het management hen tijdiger en meer informeert over belangrijke zaken en ontwikkelingen die spelen binnen de organisatie.

Finance

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er ruimte voor verbetering is in de communicatie tussen het management en de medewerkers. Allereerst zouden zij willen dat er een vast afdelingsoverleg komt vanuit het management, zodat medewerkers inzicht krijgen in waar iedereen mee bezig is. Daarnaast is de communicatie nog te veel top-down, medewerkers zouden meer gehoord mogen worden. Ook is er behoefte om de tussentijdse resultaten in te zien, zodat de respondenten inzicht krijgen in waar het bedrijf nu staat en waar zij naartoe gaat. Tenslotte geeft een enkeling aan het idee te hebben dat het management niet alles deelt, wat zij overleggen op een bepaald niveau. Hierdoor heeft de respondent het gevoel niet alles mee te krijgen.

Onderscheid professional en young professional

Beide professional groepen zijn kritisch ten overstaande van de communicatie tussen het management en de medewerkers. Beide groepen zijn het erover eens dat het management meer moet informeren en communiceren over bepaalde kwesties. Het is niet zo dat professionals meer op de hoogte zijn van wat er speelt dan young professionals. Wat daarnaast opvalt, is dat beide groepen aangeven dat de onderste laag meer mag worden gehoord en dat medewerkers meer inspraak moeten krijgen. Het is niet zo dat professionals ervaren dat zij meer inspraak hebben of vaker de dialoog aan kunnen gaan.

Analyseschema 24 Vind je dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	Ja, deels	"Ja, over het algemeen wel. Want als ik iets aangeef, doen ze daar wel vaak wat mee. En als ik bijvoorbeeld zeg van 'kan dat niet beter zo', dan mag je dat vaak ook veranderen, dus dan krijg je ook veel vrijheid. Maar echt inspraak over bijvoorbeeld dingen die spelen op de afdeling, dat mis ik nog wel. Je hoort wel dat bepaalde issues veel langskomen, waar tot nu toe niks aan gedaan is. Dus als daar wel iets mee gedaan wordt, zal dat de sfeer ook ten goede komen."
2	Ja	"Ja, ik heb wel het idee dat de communicatierichting beide kanten opgaat. Als ik iets heb, loop ik gewoon langs. Ik ervaar verder geen drempel."
3	Nee	"Die communicatie is er nauwelijks en dat is ook zeker een verbeterpunt. Er is geen dialoog die aangegaan kan worden. Ik denk dat daar wel meer aandacht voor moet komen."
<u>4</u>	Ja	"Ik denk dat de afstand tussen het management en de medewerkers wel redelijk groot is. En aan de ene kant is dat ook logisch, want het management heeft nu eenmaal weinig tijd en veel afspraken, ook buiten de deur, waardoor je niet met iedereen kan socializen. Eens in het jaar doen ze dan wel zo'n PIM, personeel informatie middag, maar misschien kan zo iets nog wel vaker. Ze zouden misschien wel wat vaker langs kunnen lopen. Ik heb verder wel het idee dat ik inspraak heb. Wanneer ik ergens tegenaanloop, kan ik dit aangeven en het gesprek aangaan."
<u>5</u>	Deels	"Nee, dat niet echt. We mailen wel gewoon vaak naar de hele groep, dan is die invloed er dus wel. Maar ik weet ook niet of ik daar per se behoefte aan heb. Ik heb ook niet altijd iets te melden."
6	Deels	"Ja en nee. Ik denk dat je wel het gesprek kunt aangaan, maar of daar ook daadwerkelijk altijd iets meegedaan wordt, dat weet ik niet. Wat dat betreft gaat het hier soms ook nog best ouderwets, top-down."
<u>7</u>	Ja	"Ik ervaar dat wel zo ja. Ik denk dat als er iets is, dat je dit gewoon kunt aankaarten."
Logistiek (The Warehouse)		

8	Ja	“Ja, vind ik wel. De lijnen zijn ook een stuk korter geworden. Vroeger ging alles kris kras door de magazijnen. Dat heb je nu niet echt meer.”
9	Ja	“Ja, ik vind van wel ja.”
10	Ja	“Ja, dat wel. Dan loop ik gewoon langs op het kantoor, als het echt nodig is. Meestal is dat persoonlijk en gebruik ik daar verder geen middelen voor.”
ICT		
11	Ja, redelijk	“Over het algemeen is er ook wel bottom-up communicatie, maar dat zit ‘m dan meer in het werkoverleg en functioneringsgesprek. Daar krijg je dan als medewerkers de ruimte om jouw zegje te doen.”
12	Ja	“Zeker, als er iets is kan ik bellen of mailen. Of even langslopen natuurlijk.”
13	Ja	“Ja, dat zeker wel. Men heeft hier wel een bepaalde visie van hoe hier iets hoort, die deel ik niet altijd, maar dat is ook niet erg. Als men dan zegt, zo is het nu eenmaal, dan heb je je daar aan te houden. Maar dat is ook niet erg, ik heb wel het idee dat je ook dingen kunt aankaarten.”
Finance		
14	Ja	“Nou, dat denk ik wel ja. Beide kanten op.”
15	Deels	“Ik loop echt niet de deur plat bij mijn leidinggevende en ik weet wel dat het kan. Maar ik weet ook dat het niet al te vaak moet gebeuren, dat wat dat betreft ligt daar nog wel een drempel. Het is dus teveel top-down nog.”
16	Nee	“Nou, misschien een heel klein beetje, maar ik ervaar het niet zo.”

Commercie

De meerderheid van de respondenten vindt de communicatie zowel top-down als bottom-up. Zij hebben het idee dat zij langs kunnen lopen en kwesties kunnen aankaarten of vragen als er iets is. Een enkeling van deze respondenten ervaart de afstand tussen het management en de medewerkers echter wel als groot, omdat het management weinig direct contact zoekt met de medewerkers, doordat zij vaker buiten de deur zijn en druk zijn. Een andere groep respondenten ervaart de communicatie vaak nog als ouderwets top-down en heeft niet het idee veel inspraak te hebben. Daarnaast betwijfelen deze respondenten of, wanneer zij toch iets inbrengen, hier ook daadwerkelijk iets mee gedaan wordt.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten vinden dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is. De lijnen zijn volgens hen een stuk korter geworden en zij hebben het idee dat zij langs kunnen lopen wanneer er iets is.

ICT

Alle respondenten vinden dat de communicatie tussen het management en de medewerkers top-down en bottom-up is. Tijdens het werkoverleg en functioneringsgesprek kunnen zij hun zegje doen en zij kunnen altijd contact zoeken, wanneer er iets is. Wel geeft een enkeling aan dat het management een bepaalde visie heeft over hoe iets hoort, waar een ieder zich aan moet houden en waar het management niet snel vanaf wijkt, want zo is het nu eenmaal. De respondent deelt deze visie niet altijd.

Finance

De meerderheid van de respondenten vindt dat de communicatie vooral top-down is. Volgens hen is er wel ruimte om dingen aan te kaarten, maar ligt hier ook nog een bepaalde drempel.

Onderscheid professional en young professional

Zowel een aantal professionals als een aantal young professionals ervaren de communicatie niet top-down en bottom-up. De young professionals zijn hier even kritisch over als de professionals. Er ligt geen

toonbaar verschil in de ervaring van beide groepen.

Analyseschema 25		
Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maakt? Uitleggen per medium.		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
1	-Mail - Persoonlijke benadering -Werkoverleg vaker - Intranet onlogisch - Prikborden onvoldoende Gebruikt NIET: - Werktelefoon - Video chat	“Ja ik word niet echt direct benaderd via de Manager Director zelf, echt heel sporadisch een mail, maar dat was het. Verder de Business Unit Manager, onder hem, die mailt heel veel. Misschien wat te veel, dat maakt het onpersoonlijk. Ik snap het aan de ene kant ook wel, want niet iedereen is er altijd, maar ik vind persoonlijk face-to-face wel fijner en persoonlijker. Ik zou de voorkeur hebben voor een persoonlijke benadering en daarachter aan nog een mailtje. Werkoverleg zou ik wel wat vaker willen zien, dat gebeurt nu nog helemaal niet vast, maar ik heb daar wel behoefte aan. Zelf gebruik ik vaak mail of ik loop even langs. Ik vind dat de beste benadering. De werktelefoon gebruik ik vaker voor extern gebruik.” “Video chat gebruik ik nooit, voor intern gebruik.”
2	-Werkoverleg goed (mag vaker) - Face-to-face het best -Mail groot bereik Gebruikt NIET: - Video chat - Werktelefoon	“Werkoverleg vind ik een goede, dit zou ook vaker mogen, ook tussen bepaalde afdelingen. Ik vind face-to-face het fijnst als ik iemand benader of om benaderd te worden via de manager director. Dan weet je precies wat er leeft en speelt. Dan haal je er ook veel meer uit dan wanneer je alleen in een e-mail zou versturen. Mail is wel handig voor groter bereik, maar ik ben echt voorstander van meer face-to-face, sommige dingen krijg je gewoon niet uit een mailtje.” “Video chat gebruik ik intern niet, werktelefoon eigenlijk ook niet, ik vind face-to-face communiceren het duidelijkst.”
3	-Mail en Lync gebruiken voor korte en snelle berichten -Meer face-to-face communicatie Gebruikt NIET: -Werktelefoon - Video chat	“Ik maak elke dag gebruik van Lync en e-mail, omdat het kort en snel kan. E-mail gebruik ik vooral om de communiceren met de manager, die dit vervolgens communiceert naar het management. Ik vind dat meer dingen ook wel face-to-face mogen gaan, ik zou ook wat vaker door de manager face-to-face gecontact willen worden. Dat maakt het persoonlijker. Want we gebruiken heel vaak mail en dat is ook wel handig om alles zwart op wit te hebben, zeker qua contracten. Maar het is wel minder persoonlijk. En mail heeft uiteraard wel een groter bereik, dus ik snap dat dat soms handiger is. Lync is meer handig voor kort en bondige vragen. Werktelefoon wordt eigenlijk vrijwel niet gebruikt in de communicatie tussen het management en de medewerkers, alleen in de communicatie met collega's. Video chat gebruik ik alleen met klanten, vind ik intern ook overbodig.”
4	-E-mail goed -Werktelefoon goed voor details -Lync voor minder belangrijke zaken - Vaker werkoverleg - Werkoverleg moet vaker Gebruikt NIET: - Video chat	“E-mail gebruik ik dagelijks, dat is duidelijk en dan staat alles zwart op wit. Werktelefoon gebruik ik ook redelijk veel, vooral om iets nader uit te leggen en om in details te treden. Lync merk ik dat niet iedereen dat fijn vindt, want de informatie wordt niet opgeslagen die je elkaar daar toezegt. Dus daar moet je mee uitkijken. Dus voor belangrijke afspraken zou ik het niet gebruiken. Video chat gebruik ik nooit voor intern gebruik, dat vind ik overbodig.” “Nou, ik merk dat er vaak een managementoverleg is. En dat is wel handig, maar dat moeten zij die informatie daarna ook wel delen. Dat gebeurt nog niet echt voldoende naar mijn mening. En afdelingsoverleg mag misschien ook wel vaker plaatsvinden.”

		Gewoon 2 keer in de maand, vast. De terugkoppeling vanuit het management is nog onvoldoende denk ik toch wel."
5	- E-mail minst - Liefst telefoon - Lync informatie niet opgeslagen - Meer face-to-face communicatie -Werkoverleg vaker	"E-mail gebruik ik intern nog het minst, telefoon gebruik ik vaak. Ik word het liefst via de telefoon benaderd, dat vind ik persoonlijker. Ik gebruik ook veel Lync. Soms merk ik wel dat ik misschien vaker mail moet gebruiken, omdat je dan ook dingen zwart op wit hebt staan en bij Lync niet, die informatie wordt niet opgeslagen. Ik vind dat er wel meer communicatie face-to-face moet komen, dat is veel persoonlijker en zo leer je elkaar ook juist kennen, dat werpt ook zijn vruchten af. Daardoor krijg je ook meer betrokkenheid. Werkoverleg zou wat mij betreft vaker mogen, hierdoor ontstaan ook minder miscommunicaties denk ik, omdat je zaken kunt toelichten."
6	-Mail voor groot bereik -Liefst werktelefoon of face-to-face communicatie -Werkoverleg vaker -Lync informeel Gebruikt NIET - Video chat onnodig	"Op de mail kan je uiteraard meerdere personen bereiken. Dus voor groot bereik ben ik voor mail. Voor minder aantal personen ben ik echt voor de werktelefoon en de face-to-face gesprekken. Ik zou ook willen dat managers mij meer via deze middelen benaderen. Wat ik al zei, dat is veel persoonlijker en daarmee voorkom je miscommunicaties. Lync gebruik ik heel soms, ik vind dat dat wat informeler oogt. Video chat, gebruik ik eigenlijk niet voor intern gebruik, dat is ook een beetje onnodig. Werkoverleg gebeurt echt niet genoeg, dat moet echt vaker naar mijn mening. Punten en zaken blijven vaak liggen, die al veel eerder besproken moeten worden. Het management kan dit wel eerder oppakken. Op die manier leren we ook van elkaar. Plus, ik denk dat een overleg ook goed is om elkaar te triggeren en te sparren. Iedereen is nu alleen maar gefocust op zijn eigen dingetje, en misschien creëer je hierdoor ook wat meer teamverband."
7	-Vaker werkoverleg -Mail en werktelefoon goed en prima Gebruikt NIET: - Video chat en werkoverleg	"Ja de frequentie zou wel meer kunnen, in de zin van werkoverleggen. Ik denk dat mail en telefoon gewoon wordt gebruikt wanneer nodig is door mij en door hen en dat is prima. Ik ervaar dat ook als goed. Maar echt op de hoogte houden van de cijfers en resultaten via werkoverleggen. Dat mis ik nog en kan dus vaker." "Video chat en lync gebruik ik verder niet, daar heb ik geen behoefte aan."
Logistiek (The Warehouse)		
8	-E-mail goed -Werktelefoon goed -Lync goed -Werkoverleg goed - Meer en tijdiger face-to-face Gebruikt NIET: -Video chat	"Video chat gebruik ik nooit. Ik zou niet weten met wie ik dat moet doen en waar dat überhaupt zit. E-mail, werktelefoon, Lync gebruik ik allemaal en vind ik goede middelen om te communiceren. En beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn eens in het jaar. Ik vind wel, als ik naar mijzelf kijk in het verleden, als ik echt iets wilde aankaarten, dan wachtte ik niet tot zo'n gesprek kwam en dat gaf ik het al eerder aan. Ik vind dat je zoiets direct even face-to-face moet aankaarten. Andersom dus ook, als een leidinggevende ziet dat je iets fout doet, moet je daar niet 2 maanden mee wachten om dat te vertellen, maar moet je dat direct zeggen." "Ja, dat is voldoende hoor, die werkoverleggen. Ik zit zelf ook wel overal tussen, maar ik denk dat dat voldoende is hoor."
9	-Lync korte snelle berichten -E-mail snelle berichten -Skype (video chat) ongemakkelijk -Werkoverleg goed -Werktelefoon goed	"Lync gebruik ik wel vaak op zich, om even snel een berichtje te sturen. E-mail ook wel op zich. Skype heel af en toe, maar vind ik wel wat minder want dan word ik er weer een beetje ongemakkelijk van dat je steeds in die camera kijkt haha. Werktelefoon heb ik altijd bij me en ik word ook graag via de telefoon benaderd. Ik denk dat je toon van een bericht dan beter oppakt." "Ja, ik zou willen dat mail minder belangrijk was. Want er wordt voor

	-Mail snel overkill -WhatsApp goed middel -Lync te modern	van alles gemaïld, maar het wordt vaak een overkill en het is ook onpersoonlijk vaak. Lync, merk ik wel dat oudere collega's van mij liever niet via dit middel benaderd worden, is misschien nog iets te modern. Ik heb ook wel eens contact met managers via WhatsApp, dat vind ik ook wel echt handig, voor even snel. Impuls, ons computersysteem, dat zou in mijn optiek gebruikt kunnen worden voor communicatie op de afdeling en dan veel meer vanuit dat systeem werken. Dus als het management dan iets wil communiceren, dan berichten via dat systeem versturen. Zo voorkom je dat je 50 mails hebt." "Wij hebben altijd maandag een gesprek met Jan, onze manager. Dan wordt alles face-to-face besproken. Dat is wel sterk denk ik. Dat moet zeker blijven."
10	-Lync goed -Video chat goed -Werkoverleg goed -Meer persoonlijke communicatie -minder gemaïld/gechat Gebruikt NIET: -Video chat	"Het management communiceert via de mail, werktelefoon, het chatprogramma Lync, videochat, werkoverleg, beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek." "Ik zou wel meer persoonlijke communicatie willen zien en dan face-to-face. Want je kent de managers wel en je weet wel wie ze zijn, maar dat is het. Je hebt dan één keer een gesprek met hen gevoerd en daar blijft het dan bij. Dus dat zou wel meer mogen, dat zou ik wel leuk vinden. Ik vind het nu wel voldoende, maar dat kan beter. Dus ik denk dat er minder gemaïld en gechat moet worden en minder face-to-face gesprekken gevoerd moeten worden. Dan heb je ook beeld bij een gesprek." "Video chat gebruik ik niet. Dat vind ik overbodig. E-mail en werktelefoon wordt vaak gebruikt, soms lijkt het net een call center hier haha. Ik denk dat er daarnaast wat meer face-to-face communicatie mag komen, dan weet je waar je aan toe bent."
ICT		
11	-E-mail goed -Werktelefoon zo min mogelijk -Lync ook vaak en goed -Liefst face-to-face benadering -Werkoverleg weer terugkomen Gebruikt NIET: - Video chat	"Uh, ja, e-mail krijg ik dagelijks vanuit mijn managers van de projectgroep. Dus dat is dan niet per se het managementteam, maar uiteindelijk komt het wel weer vanuit het managementteam. Dat vind ik een prima middel. Werktelefoon heb ik zo snel mogelijk links laten liggen, althans de vaste telefoon. Mijn iPhone zit vaker in mijn tas. Ik loop momenteel constant rond met mijn telefoon en dan word je weer gebeld door iemand verkeerd, wat bedoeld was voor de voorganger. Dus dat werkt niet zo lekker. Ik word ook zelden erop gebeld. Bij ons gaat alles via e-mail of Lync en dat vind ik prima. Video chat gebruik ik niet." "Vanuit mijn manager naar mij word ik het liefst face-to-face benaderd, zodat ik ook de gezichtsuitdrukking van de manager kan zien. Dat vind ik belangrijk. Over het algemeen is er ook wel bottom-up communicatie, maar dat zit 'm dan meer in het werkoverleg en functioneringsgesprek. Daar krijg je dan als medewerkers de ruimte om jouw zegje te doen." "Nou, we hadden een tijdje geleden steeds elke eerste maandag van de maand een werkoverleg. En dat wordt al steeds minder merk ik. Dat vond ik een fijn ding, dus dat mag van mij wel weer vaker terugkomen. Ik wil graag weten wat anderen doen en leren en op deze manier krijg je dat te weten. Op die manier kan je van elkaar leren."
12	-Dagelijks werktelefoon en Lync of face-to-face gesprekken	"Ik gebruik dagelijks mijn werktelefoon en Lync. Dat vind ik handig en het zijn snelle middelen. Skype gebruik ik niet. Er zijn altijd betere programma's ergens voor, maar in principe zijn dit prima

	-Wekelijks werkoverleggen goed	middelen. Ik vind het ook prima als het management mij via de middelen benaderd.” “Ik mis daar verder niks in. Als ik iets nodig heb, loop ik even langs ofzo. Behalve mail en werktelefoon etc. heb ik niks meer nodig.” “Nou, bij IT doen we veel aan projecten, dus dan heb je wekelijks werkoverleggen om alles te bespreken. Maar ik kan mij voorstellen dat dit bij andere afdelingen anders is en dat daar wel behoefte aan is. Dus nog vaker, is voor mij niet nodig. Als iemand niet projectmatig werkt, snap ik wel dat zij daar meer behoefte aan hebben.”
13	-Lync goed -Mail mee uitkijken -Werktelefoon goed - Voorstander direct contact Gebruikt NIET: -Video chat	“Ik gebruik lync, video chat, werktelefoon en mail allemaal. Video chat gebruik ik wekelijks, de rest dagelijks. E-mail vind ik ergens wel prettig, want alles staat vastgelegd, aan de andere kant is het ook een vervelend medium, omdat je de toon verkeerd kan opvatten. Ik denk dat er wel te vaak gemaild wordt en lync gebruikt wordt en dat er wel wat vaker de telefoon gepakt mag worden. Als je bij elkaar zit en je kan dingen direct vragen, ben ik daar wel voorstander van. Andere kant verstoort je iemand dan wel in z'n concentratie, dus daar probeer je een beetje een mix in te vinden, tussen e-mail en direct contact.” “Als ik kijk naar mijn manager, als ik hem voor bepaalde zaken nodig heb, dan is hij er gewoon. Ik heb ook het idee dat ik alles kan aanklaarten, wanneer er iets is. Hij is logischerwijs ook hartstikke druk, maar als ik even bel is dat geen probleem. De laatste tijd is de communicatie tussen ons meer bellen en face-to-face. Maar ik ervaar deze communicatie wel als prima. Als het om gevoelige onderwerpen gaat, word ik liever face-to-face benaderd door mijn manager, dan zie je ook het gezicht erbij. Daarnaast heb ik het idee dat mijn manager ook bestormd wordt met e-mails, dus dan is de vraag ook, als ik een mail stuur, komt dit wel aan. Bellen en face-to-face is dus denk ik wel het beste om te gebruiken voor communicatie met het management en mijn manager.”
Finance		
14	-Vaker werkoverleggen -Lync dagelijks -Mail goed belangrijke zaken -Werktelefoon details Gebruikt NIET: -Video chat	“We hebben geen specifieke, vaste afdeling overleggen. We hebben dat ooit wel gehad en dat is nu een beetje gestrand. Daar kan wel weer wat nieuw leven ingeblazen worden, maar dat is meer ook omdat je dan ook beter inzicht hebt in waar iedereen mee bezig is.” “Mail sowieso, ook voor de belangrijkere zaken, dan heb je alles zwart op wit staan. Video chat gebruik ik intern niet. Lync gebruik ik dagelijks, voor korte en snelle berichten. Dat je dus even snel iets vraagt en je hebt alleen ja of nee als antwoord nodig, dan is dat handig. Werktelefoon, gebruik ik vooral om ook details uit te leggen, of wanneer ik details nodig heb. Door mijn manager word ik meestal of per mail of face-to-face benaderd. Als het een discussie achtig iets wordt, is het praktischer om de telefoon te gebruiken of om langs te lopen.”
15	-Werkoverleg goed en voldoende/afdelingsoverleg vaker -Mail goed -Werktelefoon goed - Vaker face-to-face -Lync niet goed	“Video chat gebruik ik niet. Werkoverleg van mijn groep gebeurt eens in de maand, dat vind ik voldoende. Voor de afdeling vindt er nauwelijks een overleg plaats, dat zou ik dus wel vaker willen, om echt meer die verbondenheid te creëren. Beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek is natuurlijk eens in het jaar, dat vind ik prima. Ik mail dagelijks een aantal belangrijke agendapunten naar medewerkers, zodat zij van alles op de hoogte zijn. Werktelefoon

	Gebruikt NIET: -Video chat	gebruik ik ook dagelijks en ik check op mijn werktelefoon ook mijn mail. Ik zou vaker face-to-face communicatie willen zien, in ieder geval op de afdeling. Ik zou zelf ook wel wat meer op deze manier benaderd willen worden. Daarom vind ik Lync ook een gevaarlijk programma, omdat je soms verkeerd over kan komen. Maar ik vind ook dat Lync te veel gebruikt wordt om onderling te chatten met elkaar, dus te informeel. Dat vind ik een gevaarlijk programma en daar gaat heel veel tijd inzitten, die mensen anders kunnen gebruiken, dat mag dus weg van mij.”
16	-Lync informele zaken -Mail goed serieuze zaken -Werktelefoon goed serieuze zaken -Liefst direct contact - Graag structureel overleg -Gebruikt NIET: Video chat	“Ik gebruik video chat intern niet, alleen met klanten die op verdere afstand zitten. Lync gebruik ik wel, maar wel meer voor informele dingen, zoals dat ik vraag of iemand komt lunchen, niet om met de manager te communiceren, dat is wellicht een beetje ongepast. Mail gebruik ik voor wat serieuzere zaken en werktelefoon ook. Ik gebruik mail en werktelefoon dagelijks. Ik word alleen liever persoonlijk of face-to-face benaderd en ik communiceer zelf ook liever door middel van direct contact, omdat je boodschap daardoor helder overkomt. Ik vind mail prima voor communicatie met andere afdelingen. Maar ik zou wel willen dat meer dingen bij ons via een overleg worden besproken, die er nu nog niet structureel is, dan via de mail.”

Commercie

De mening van de respondenten loopt redelijk uiteen als het gaat om de huidige interne communicatiemiddelen die communicatie tussen het management en de medewerkers mogelijk maakt. Wat opvalt, is dat de ruime meerderheid van de respondenten meer face-to-face communicatie zou willen. Zij willen liever op deze manier benaderd worden en zelf op deze manier communiceren. Dit omdat het persoonlijker is en omdat je zaken kunt verduidelijken. Wat daarnaast opmerkelijk is, is dat de meerderheid van de respondenten video chat intern niet gebruikt, omdat de meerderheid dit overbodig vindt. De meerderheid van de respondenten gebruikt het programma 'Lync' voor snelle en korte berichten. Echter, de respondenten vinden dit voornamelijk een middel voor informele doeleinden en geven aan dat informatie wat hier besproken wordt, niet opgeslagen wordt. Hierdoor staat informatie niet zwart op wit. De meerderheid van de respondenten wil verder dat het management een structureel werkoverleg inplant, zodat punten besproken worden, toegelicht kunnen worden en zodat miscommunicaties worden voorkomen. De meerderheid van de respondenten geeft daarnaast aan dat zij mail en werktelefoon voornamelijk gebruiken voor serieuze doeleinden. Mail is een goed middel, omdat informatie dan zwart op wit staat. De werktelefoon vinden zij een goed middel, omdat je details kunt uitleggen zaken kunt verduidelijken. Over het algemeen worden de respondenten het liefst face-to-face benaderd door het management, omdat dit persoonlijk is en je hierdoor hebben zij er een beeld bij. Naast een face-to-face benadering worden zij graag benaderd via de mail of de werktelefoon.

Logistiek (The Warehouse)

De meerderheid van de respondenten zou graag meer persoonlijke communicatie met het management willen, zodat je de manager ook wat beter leert kennen en er een beeld bij hebt. Alle respondenten maken gebruik van de werktelefoon en vinden dit een sterk middel, omdat je de toon van een bericht beter oppakt op die manier. Alle respondenten gebruiken het programma 'Lync' voor korte, snelle berichten. De meerderheid van de respondenten vinden dat mail te snel gebruikt wordt voor zaken en zou willen dat er minder gemaild wordt. Hierdoor wordt mail al snel een overkill en zij vinden mail onpersoonlijk. Daarnaast gebruiken de respondenten video chat niet voor intern gebruik, omdat zij dit overbodig vinden. Een enkeling gebruikt dit niet, omdat deze respondent zich ongemakkelijk voelt door het gebruik van de camera. Tenslotte hebben de respondenten eens in de week werkoverleg waarin zij alles kunnen bespreken, dit vinden zij voldoende en zij hopen dat dit zo blijft.

ICT

De meerderheid van de respondenten heeft iedere week een vast werkoverleg, wat zij als prettig ervaren en voldoende vinden. Alle respondenten gebruiken de mail en vinden dit een goed middel om dingen vast te leggen. Wel geven zij aan dat de toon van een mail verkeerd opgevat kan worden. De respondenten

ervaren face-to-facecontact en de werktelefoon als beste middelen om te communiceren met de manager, om zaken te verduidelijken en dan heb je er een gezicht bij. Daarnaast is de manager vaak druk en wordt een vraag van de respondenten soms niet beantwoord via de mail. Een enkeling gebruikt video chat. Alle respondenten gebruiken Lync voor korte en snelle berichten, maar meer om te communiceren richting andere medewerkers.

Finance

Alle respondenten vinden de huidige frequentie van werkoverleggen onvoldoende en zouden graag een structureel afdelingsoverleg willen eens in de maand, zodat je inzicht hebt in waar iedereen mee bezig is en zodat je verbondenheid creëert. De respondenten vinden de mail en de werktelefoon goede middelen voor serieuze zaken. Via de mail staan belangrijke dingen vastgelegd en via de werktelefoon kun je details verduidelijken. Als het een discussieachtig onderwerp betreft, wil een enkeling het liefst face-to-face of via de telefoon benaderd worden door het management. Geen van de respondenten gebruikt video chat voor intern gebruik en vindt dit een overbodig middel. De meerderheid van de respondenten gebruikt Lync voor informele doeleinden. Volgens een van deze respondenten is Lync een gevaarlijk middel dat weg mag, omdat er veel tijd in gaat zitten en slechts in wordt gechat. De meerderheid van de respondenten wordt het liefst face-to-face benaderd. Hierdoor kan je niet verkeerd overkomen en is de boodschap helder.

Onderscheid professional en young professional

Er is geen opmerkelijk verschil in de mening van de professionals en young professionals.

Analyseschema 26	Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen waarmee het management met de medewerkers communiceert? Uitleggen per medium.	
Respondent	Label	Quote
Commercie		
<u>1</u>	-Personeelsblad goed -HR Nieuwsbrief fijn -Geen behoefte aan personeelsfeest/kerstborrel -Intranet niet voor intern gebruik -Informatieborden niet goed	“Het personeelsblad lees ik wel. Dat vind ik ook een heel goed middel. Ik vind dat ze dat vooral moeten blijven uitbrengen, iedereen gaat dat altijd gelijk lezen. De HR Nieuwsbrief lees ik ook. Die vind ik ook super fijn. De kerstborrel en het personeelsfeest vind ik een leuk initiatief, maar ik weet niet zeker of ik daarheen zou gaan. Ik vind mijn collega's leuk haha, maar misschien meer voor op werk. Ik heb al zo weinig tijd over. Ik weet wel dat heel veel andere medewerkers hier anders over denken hoor, die willen heel graag een feest. Maar ik heb daar minder behoefte aan.” “Intranet gebruik ik eigenlijk meer voor extern gebruik. Ik vind de logica en de lay-out daarvan heel onlogisch, dat is echt nog een verbeterpunt, wat ik ook hoor van andere medewerkers. Heel veel mensen weten niet precies hoe je dat moet gebruiken. Maar relevante informatie en succesverhalen bijvoorbeeld, zou je daar wel op kunnen zetten. Vooral omdat intranet het eerste is dat je opent. Die prikborden, die lees ik nu eigenlijk nooit, als ik eerlijk ben. Misschien als dat op een andere manier wordt vormgegeven, dat ik die informatie wel zou lezen. Want ik vind het wel leuke informatie die daar gedeeld wordt.
2	-Personeelsblad leuk -HR Nieuwsbrief leuk -Intranet neutraal -Informatieborden beter qua vormgeving -Meer informele settings zoals personeelsfeest	“Het personeelsblad heb ik helemaal gelezen, vind ik hartstikke leuk om te lezen ook en er staat relevante informatie in, heel positief ben ik daarover. HR Nieuwsbrief zelfde verhaal, hartstikke leuk om te lezen. Intranet, heb ik nog niet heel veel naar gekeken. Daar ben ik nooit echt de diepte mee in gegaan, dat komt ook wel door de tijd. Dat soort informatie wat daarop staat, kan nog vaker gedeeld worden denk ik, dat je wat meer van elkaar weet wat er speelt. Maar je moet dan wel echt opletten dat het niet te veel wordt, want iedereen heeft het ook druk met zijn eigen werkzaamheden natuurlijk. De informatieborden lees ik wel eens, kan nog wat beter

		vormgegeven worden. Maar wat meer informelere settings, zoals een personeelsfeest bijvoorbeeld, dat moet meer. Echt die experience krijgen en beleving van elkaar dat je weet wat er speelt.”
3	-Personeelsblad leuk -Intranet goed maar lastig -HR nieuwsbrief alleen scannen	“Personeelsblad is erg leuk, leuk opgezet ook. Intranet maak ik vaak gebruik van. Ik vind het af en toe wel lastig om hier dingen op te vinden. Misschien kan daar nog iets aan gedaan worden. Informatie staat vaak niet volledig op intranet heb ik het idee, dat kan beter. Ik gebruik intranet niet om te lezen wat er bij andere afdelingen speelt. HR nieuwsbrief vind ik een goed initiatief, ik moet wel eerlijk zeggen dat ik die altijd alleen even scan, door gebrek aan tijd.”
4	-Intranet te veel informatie -Personeelsblad leuk en interessant -HR Nieuwsbrief te veel informatie -Personeelsfeest/Kerstborrel leuk -Informatieborden rommelig, maar informatie relevant	SharePoint (intranet) gebruik ik. Intranet is bruikbaar, alleen het punt is dat er zoveel informatie opstaat, die per afdeling op een andere manier is opgesteld, waardoor de logica niet duidelijk en consistent is. Dus dat kan allemaal wat beter. Ik merk dat de oudere collega's daar vooral ook wat meer moeite me hebben. Dus alles is er wel te vinden, maar ik vind het niet heel gebruiksvriendelijk. Maar ik vind de informatie die er staat dus wel relevant. Dus misschien ligt daar nog een uitdaging voor het management. Personeelsblad lees ik, vind ik ook leuk en interessant om te lezen. Ik heb het gevoel dat dat als leuk wordt ervaren en je leert ook nieuwe mensen kennen. Dat werkt wel positief. De HR Nieuwsbrief lees ik wel globaal, maar niet helemaal. Soms staat daar ook teveel informatie op, waardoor je alleen even vluchtig doorleest wat er staat. Dat zou korter en bondiger kunnen. Kerstborrel en personeelsfeest vind ik hele leuke initiatieven, daar ga ik ook altijd naartoe. Op die manier leer je mensen in een persoonlijke setting kennen. “Nou die informatieborden, als daar iets groot geprint opstaat, dan lees ik het wel, maar anders niet. Het ziet er ook een beetje rommelig uit. Het is wel een beetje ouderwets. Dat kan nog wel wat beter vormgegeven worden. Dat het er wat strakker en professioneler uitziet. Want de informatie die erop staat is vaak wel relevant.”
5	-Intranet meer informatie -Personeelsblad gedeeltelijk lezen -HR Nieuwsbrief stoffig -Personeelsfeest leuk voor betrokkenheid	“SharePoint (intranet) is eigenlijk niet veel. Je hoort als er nieuwe mensen zijn aangenomen, maar dat is eigenlijk ook het enige. Ik lees wel wat er staat, je opent het ook iedere dag automatisch.” “Ja, ze kunnen daar wel wat meer mee doen. Ook wat meer informatie over andere afdelingen bijvoorbeeld. Bijvoorbeeld, als iemand ergens een grote klant heeft binnengehaald is het leuk om dat er op te zetten. Dat is ook weer motiverend en dan weet je ook meer wat er op andere afdelingen gebeurt. Het personeelsblad lees ik niet helemaal, maar wel gedeeltelijk. Daar wordt wel meer over afdelingen verteld. De HR nieuwsbrief vind ik vaak een overload aan informatie, een beetje stoffig.” “En het personeelsfeest vind ik wel leuk om betrokkenheid te creëren, ik weet alleen niet of iedereen daar ook daadwerkelijk naartoe zou gaan, maar ik wel.”
6	-Personeelsblad goed -Intranet goed -HR nieuwsbrief zakelijk -Personeelsfeest en Kerstborrel goed	“Nou bijvoorbeeld zo'n personeelsblad vind ik goed. Intranet ook, maar wel om dingen te zoeken, daarvoor gebruik ik dat. Niet per se om mededelingen vanuit het management te lezen. Intranet zou bijvoorbeeld wel een goed middel zijn voor een stukje kennisdeling, om hiermee meer van elkaar op de hoogte te zijn van deze verschillende afdelingen en divisies. Dus daar kan meer op gedeeld worden tussen de medewerkers en ook wel door het management.

		Ik lees SharePoint (intranet) namelijk wel, dus ik heb ook wel behoeften om meer van anderen te lezen. Ik denk zeker dat het belangrijk is om van andere afdelingen te weten wat er speelt. Daar vind ik het personeelsblad ook een krachtig middel in. Ik denk dat je daar echt verbondenheid mee creëert. Daar zie je wel heel veel dingen van. Ik neem daar altijd de tijd voor. En ik denk dat het vooral belangrijk is dat door 'goed nieuws' instaat, dus echt de succesverhalen, waardoor je ook trots kan zijn op de organisatie. Dus intranet is voor kennisdeling heel belangrijk vind ik, het informatieve deel. En het personeelsblad echt meer voor de succesverhalen. Zo zou het management dit kunnen invullen. Dat je wel denkt, wow ik werk bij B&S. Zo creëer je betrokkenheid. De HR Nieuwsbrief vind ik qua toon misschien te zakelijk." "Nou, ik vind zo'n personeelsbijeenkomst of zo'n kerstborrel heel goed. De organisatie is wel gegroeid, dus je moet dan oppassen dat mensen wel echt gaat mengen."
<u>7</u>	-HR Nieuwsbrief en personeelsblad scannen -Meer concrete plannen -Personeelsfeest leuk en mag vaker	"Kijk bij veel HR nieuwsbrieven en het personeelsblad, scroll ik even doorheen, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik het niet altijd lees, ook door gebrek aan tijd, niet omdat ik het niet interessant vind. Misschien zou dit wel nog wat vaker kunnen worden gepubliceerd en dat ze er dan ook concrete plannen inzetten, wat is er gebeurd en wat gaat er gebeuren etc. Dat zou ik wel willen lezen wat er speelt binnen de organisatie. Dat kan concreter. Maar je moet geen nieuws brengen als er geen nieuws is, dat niet." "Een personeelsfeest vind ik leuk om te banden eens in het jaar, van mij mag dit ook vaker. Of wat ik aangaf, bijvoorbeeld wat vaker een vrijdagmiddagborrel, dat je een informelere setting creëert om elkaar beter te leren kennen."
Logistiek (The Warehouse)		
<u>8</u>	-Intranet leuk -Personeelsblad leuk -HR Nieuwsbrief te zakelijk en te veel informatie -Personeelsfeest leuk voor betrokkenheid	"Intranet gebruik ik wel en lees ik wel, personeelsblad ook, vind ik leuk om te lezen. HR nieuwsbrief lees ik ook altijd wel, maar wel vluchtiger. Die informatie is vaak erg veel en zakelijk. Die prikboarden beneden, daar kijk ik niet echt vaak naar. Dat werkt niet echt en het meeste wat erop hangt vind ik ook niet heel belangrijk. Maar de informatie die op intranet staat en die in de nieuwsbrief belandt, die vind ik wel relevant om te lezen." "Nou bij intranet, zou ik wat meer succesverhalen willen lezen. Zoals ook in het personeelsblad gedaan wordt. En die prikboarden, daar kan ook meer mee gedaan worden. Beneden hadden ze daar een digitaal scherm, dat kunnen ze vaker doen. En intranet gebruik ik nu nog vooral voor mijn eigen afdeling, dat kan ook voor andere afdelingen. Als er interessante informatie zou zijn, zou ik die wel willen lezen. Maar moet wel nieuwswaardig zijn." "Zo'n personeelsfeest kan wel zorgen voor meer betrokkenheid. Ik ben dan nu toevallig twee keer achter elkaar niet naar het personeelsfeest geweest, maar dat komt puur omdat mijn dochter precies op die dag jarig is, haha. Maar net zoals vaak die kerstborrel ofzo, dat is wel goed om te houden. Alleen moet je dat dan wel op een tactische avond doen, want anders heeft iedereen bijvoorbeeld kerstavond viering van zijn of haar kind."
<u>9</u>	-Personeelsblad scannen -Personeelsfeest leuk en mag vaker - Krijgt HR Nieuwsbrief niet	"Nou ik blader er wel doorheen door het personeelsblad en ik kijk welke nieuwe medewerkers er zijn. Maar dat is het ook wel. Op intranet lees ik ook wel vaak de algemene nieuwtjes, vind ik ook leuk om te horen. Ik vind het wel leuk om te lezen wat er speelt binnen de organisatie. Ik zit bijvoorbeeld hier, ik weet veel van de bouw af, maar ik kan mij voorstellen dat andere collega's daar

		vrijwel niks van afweten en dat wel leuk vinden om te weten. Het personeelsfeest vind ik erg leuk, misschien kan dat zelfs eens in het kwartaal komen, naar mijn mening is daar wel animo voor, om elkaar beter te leren kennen. De HR Nieuwsbrief krijg ik volgens mij niet.” “Nou, ik denk dat het personeelsblad vaak genoeg uitkomt, anders leest niemand het meer. Maar als er bijvoorbeeld nieuwswaardig nieuws is, dan kan dit wel vaker gedeeld worden via iets anders dan het personeelsblad om hiermee te laten weten wat er speelt.”
<u>10</u>	-Personeelsblad leuk om te lezen -Personeelsfeest leuk en mag vaker -Krijgt HR Nieuwsbrief niet	“En verder het personeelsblad vind ik leuk om te lezen, dat hoeft van mij niet per se vaker uit te komen. Ik denk dat, als we wat meer van elkaar zouden weten, zouden mensen van kantoor weer meer begrip tonen.” “Ik zou wat vaker bij elkaar willen komen, bijvoorbeeld in een informele setting, tijdens een borrel of een personeelsfeest. Ik vind het personeelsfeest leuk, maar het mag van mij vaker georganiseerd worden door het management, zodat ik een betere band kan creëren met collega's.” “En daarbij, de HR Nieuwsbrief, krijg ik volgens mij niet toegezonden, want die krijg ik niet altijd heb ik het idee.”
ICT		
<u>11</u>	-Personeelsblad scannen -Intranet dagelijks gebruik -HR Nieuwsbrief onpersoonlijk -Informatieborden niet van deze tijd en niet up to date	“Het personeelsblad scan is vaak even door. SharePoint gebruik ik dagelijks, dat heb ik ook nodig voor mijn werkzaamheden. Vanuit HR krijgen we dan wel die nieuwsbrief, met nieuws over de gehele organisatie. Maar dat zijn dan twee A4'tjes met tekst die je tussen de werkzaamheden door moet lezen. Dat is weer zo onpersoonlijk. Ik heb dan liever wat vaker zo'n informatieavond. De informatieborden vind ik niet echt meer van deze tijd, ik zou dat dan liever zin in de vorm van een digitaal scherm, die kan je dan bijvoorbeeld in de kantine hangen, een aantal. En daar kan je dan bijvoorbeeld informatie opdelen over wat er speelt binnen de organisatie. Iedereen leest dat dan toch denk ik als het daar hangt. Laatst zag ik een nieuwtje voorbij komen op het prikbord, wat alweer achterhaald was toen ik het las, dat zou ik dan weer liever via de mail willen binnenkrijgen. Of je moet die schermen in de kantine hangen, wat ik zei. Dan zie je het ook sneller.”
<u>12</u>	-Personeelsblad goed -Nieuwsbrieven voldoende -Personeelsfeest goed voor betrokkenheid, geen nieuwe info -Intranet invullen met informatie personeelsblad	“Het personeelsblad bekijk ik wel altijd even, ik stond deze maand ook op de cover haha. Dat is echt een goed communicatiemiddel om aan te geven wat er allemaal speelt binnen B&S. Dat is wel altijd interessant. De nieuwsbrieven scroll ik altijd even door, maar lees ik wel al minder. Personeelsfeest vind ik goed voor de betrokkenheid, verder wordt door niet echt iets nieuws verteld vind ik.” “In principe mis ik niets daar. Maar ik kijk vooral naar de inhoud van wat er bijvoorbeeld in zo'n personeelsblad staat. Dus dat personeelsblad hoeft niet per se vaker uit te komen, maar ik zou de informatie die daarin staat, die zouden ze wel wat vaker mogen delen, in bijvoorbeeld SharePoint ofzo. Dat is toch wat je iedere dag opent en dan zie je dat en ben je gelijk op de hoogte van wat er speelt.”
<u>13</u>	-Indeling intranet laat te wensen over -Personeelsblad leuk maar niet up to date -HR Nieuwsbrief stoffige	“Intranet, zie ik wel eens dat daar wat op gepost wordt. Ik vind persoonlijk die indeling van intranet, die laat denk ik te wensen over. Want nu komt er vaak een nieuwsbericht op, dat is sowieso interessant om even te zien. Maar verder zie ik daar niet heel veel toegevoegde waarde vanuit intranet. Het is deels een vergaarbak

	onderwerpen -Informatieborden beter aankleden -Kerstborrel en personeelsfeest leuk en goed	met data. Maar het is altijd alsnog zoeken naar data en kijken welke data schijf gebruikt men. Er zit geen logica in. Er lijkt niet echt eenduidig beleid in te zitten. Dat is misschien een beetje kort door de bocht, maar het lijkt alsof iedereen daar wel een beetje zijn eigen idee bij heeft. Dus daar moet meer consistentie in zitten. Stukje kennisdeling op intranet zou leuk zijn, daarmee creëer je betrokkenheid. Kijk, die informatie komt natuurlijk ook wel in het personeelsblad naar voren, maar ik denk dat er genoeg projecten zijn die niet de aandacht krijgen die het verdienen, omdat er nu niet de ruimte voor is. Het is vaak ook achteraf, omdat het personeelsblad maar een keer in de drie maanden wordt uitgebracht. Maar ik lees het personeelsblad wel altijd en ik vind de informatie die erin staat ook relevant. Dus ik zou die informatie wel vaker willen terugzien, op bijvoorbeeld intranet. De HR nieuwsbrief lees ik ook zeker, maar ik vind die informatie die erin staat vaak een wat stoffiger onderwerp. Dat zijn voornamelijk de wat zakelijkere dingen, over pensioen bijvoorbeeld. De informatieborden lees ik nauwelijks. Pas zag ik dan dat iemand er 25 jaar werkte, maar ik kijk er eerlijk gezegd niet vaak op. Het oog wil in die zin ook wat, dus als je dat iets beter zou aankleden, zou dat al een verbetering zijn.” “Kerstborrel ben ik naartoe geweest, personeelsfeest komt eraan. Daar ga ik ook zeker even heen. Dus die informele setting vind ik leuk en goed. Daar moet je zelf ook wel even wat tijd in investeren. Zoiets zou misschien wel iets vaker mogen, niet te vaak, maar eens in de maand. Bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel. Ik vind dat wel goed, maar je ziet dat dat nog niet heel constructief gebeurt. Ik hoef dat niet iedere week, ik woon hier ook een stukje vandaan, dan wil je op den duur ook naar huis. Maar ik vind het wel goed om door zo’n informele setting ook een beetje te weten wat er speelt bij je collega’s. Dat is voor de betrokkenheid onderling ook wel goed.”
Finance		
14	-Gebruikt intranet, maar info niet up to date -Personeelsblad goed voor betrokkenheid -Kerstborrel en Personeelsfeest goed en leuk -Leest informatieborden	“Intranet maak ik wel gebruik van, maar mijn ervaring is wel dat ik daar heel vaak geen dingen op kan vinden. De inhoud is vaak niet up to date genoeg daarop vind ik. Maar bijvoorbeeld de kernwaarden of het corporate profiel van B&S mag hier ook best op geplaatst worden. In ieder geval wat prominenter. Het personeelsblad lees ik zeker. Ik vind dat een goed middel om betrokkenheid te creëren en ik heb ook het idee dat iedereen dit leest. De HR nieuwsbrief dan wat minder, die scan ik vaak even door. Er staat meestal ook niet vreselijk veel nieuws in. De informele avonden zoals een Kerstborrel of Personeelsfeest, daar ga ik naartoe en dat vind ik ook een leuk initiatief. Wij hebben zelf op de afdeling ook een vrijdagmiddagborrel. Maar misschien is het ook leuk dat er af en toe wat meer gemixt wordt tussen afdelingen. De informatieborden lees ik ook, want je loopt er altijd langs. De PIM vind ik erg sterk, moet zeker blijven.”
15	-Gebruikt intranet dagelijks -Personeelsblad leuk en interessant -HR Nieuwsbrief weinig door privé mail. -Personeelsfeest goed en belangrijk -Content informatieborden relevant, uiterlijk niet mooi	“SharePoint, dus intranet, lees ik wel eens. Ik kijk er iedere dag op en ik weet hoe het werkt. Ik gebruik het regelmatig. Personeelsblad, neem ik vaak mee naar huis. Vind ik leuk en interessant om te lezen. Nieuwsbrief van HR lees ik zelf weinig, maar dat komt omdat het op mijn privé mail komt. Stel dat dat op je werk mail zou komen, zou ik deze wel vaker lezen, want ik vind de informatie wel relevant.” “Ja, ik zit zelf ook in de organisatie daarvan, van het personeelsfeest, dus ik ben daar zeker voorstander van en ga er ook naartoe. Ik vind dat ook belangrijk. Zoiets zou wel vaker mogen van mij, eens per kwartaal. Bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel,

		dat zou ook leuk zijn. “ “Ik vind de content die op de informatieborden staat relevant. Maar het kan echt veel moderner. Dit is ook niet mooi voor klanten die langs lopen. Je kan dat gewoon op een tv of scherm weergeven in de kantine of de hal, dat zou echt beter zijn. Dat kan je heel anders aanpakken. Dat zou ook veel meer effect hebben denk ik. PIM vind ik verder een goed concept, om wat meer binding met het bedrijf te creëren. Alleen eens in het jaar is daar te weinig voor. Dat kan misschien vaker. In ieder geval twee keer.”
<u>16</u>	-Intranet dagelijks -Personeelsblad relevant maar niet up to date -Informatieborden ouderwets en niet logische plek	“Intranet gebruik ik wel. Je ziet dat ook gelijk als je het opent. Het is voor mij ook wel logisch opgebouwd. Het personeelsblad vind ik relevant, de informatie die erin staat en ik lees het ook altijd wel. Wat meer kennisdeling op intranet zou een leuk idee zijn. Dat zou ik wel interessant vinden. Want het personeelsblad komt een keer per kwartaal, dus dat is vaak niet helemaal up to date. Dus zo’n update via intranet zou wel leuk zijn. Die informatieborden aan het begin, daar kijk ik niet heel veel naar. Vind ik ook een beetje ouderwets. Ik denk dat je die plek beter naar de kantine kan hangen, dan heeft het een wat prominentere plek.”

Commercie

Personeelsblad

De ruime meerderheid van de respondenten leest het personeelsblad en vindt het een leuk en goed middel. Zij vinden dat er relevante en interessante informatie instaat en zij vinden dat het middel bijdraagt aan de betrokkenheid onderling en dat de medewerkers elkaar onderling beter leren kennen door het personeelsblad.

HR Nieuwsbrief

De meningen omtrent de HR nieuwsbrief lopen uiteen. Een aantal vinden de informatie die erin staat interessant en leuk om te lezen, wel geven enkele van deze respondenten aan de brief slechts te scannen. Een aantal andere respondenten vinden dat er te veel informatie instaat en dat de informatie vaak te stoffig en zakelijk is. Volgens hen kan dit korter en bondiger. Een enkeling geeft aan graag wat concretere plannen te willen lezen in de HR Nieuwsbrief.

Kerstborrel/Personeelsfeest

De meerderheid van de respondenten vindt het personeelsfeest en de kerstborrel een goed middel en zouden dit graag vaker willen zien, bijvoorbeeld eens in het kwartaal. Zij vinden het leuk om collega's onderling beter te leren kennen in een informele setting en zijn van mening dat dit bijdraagt aan de betrokkenheid onderling. Ook vinden zij het leuk om te weten wat er speelt op andere afdelingen, zodat je die 'experience' en beleving meekrijgt.

Informatieborden

Daarnaast is de meerderheid van de respondenten het erover eens dat het uiterlijk van de informatieborden moet veranderen. Zij vinden de informatie die erop staat relevant, maar hoe het eruit ziet niet meer van deze tijd. Liever zouden zij dit in de vorm van een digitaal scherm zien. Een enkeling geeft aan de plek van de informatieborden ook onlogisch te vinden en vindt dat dit beter in de kantine opgehangen kan worden.

Intranet (SharePoint)

Tenslotte lopen de meningen ten overstaande van het intranet uiteen. Een aantal respondenten vindt het intranet een goed en sterk middel dat zij dagelijks gebruiken, omdat het automatisch opent wanneer je internet gebruikt. Echter, een aantal respondenten denkt dat intranet veel potentie heeft, maar vinden het nu nog onlogisch opgebouwd en weten vaak niet waar zij informatie kunnen vinden. Respondenten zouden het leuk vinden als het management hier succesverhalen deelt en andere relevante informatie, op een logische wijze.

Logistiek (The Warehouse)

Personeelsblad

Alle respondenten vinden het personeelsblad een leuk en goed middel. Zij lezen het blad echter niet heel intensief door. Een enkeling kijkt vooral naar de nieuwe medewerkers. Wel vinden zij de succesverhalen in het personeelsblad leuk om te lezen.

HR Nieuwsbrief

De meerderheid afkomstig van The Warehouse ontvangt de HR Nieuwsbrief niet en wordt dus niet op de hoogte gehouden door het management. Een enkeling ontvangt deze brief wel, maar vindt de hoeveelheid informatie te veel en te zakelijk, waardoor de respondent deze brief alleen vluchtig doorleest.

Kerstborrel/personeelsfeest

Alle respondenten vinden het personeelsfeest en de kerstborrel een goed middel om meer betrokkenheid te creëren. Zij vinden het leuk om collega's beter te leren kennen via een informele setting en zij denken dat er genoeg animo is om zo een soortgelijke setting vaker per jaar te organiseren. Een enkeling geeft aan dat het management rekening moet houden met de datum waarop zo'n feest wordt georganiseerd. Veel medewerkers kunnen volgens deze respondent niet bij de kerstborrel zijn, omdat zij dan thuis Kerstviering hebben.

Informatieborden

De informatieborden hangen in The Office en niet in The Warehouse. De respondenten kunnen hier dus geen mening over geven, omdat zij hier niet vaak langslopen.

Intranet (SharePoint)

De respondenten vinden Intranet een goed middel en gebruiken dit vooral voor hun eigen afdeling. Zij zouden willen dat het management wat meer algemene, interessante informatie plaatst op het intranet, maar deze informatie moet wel nieuwswaardig zijn. Hierdoor weten zij wat er speelt binnen de organisatie.

ICT

Personeelsblad

Alle respondenten lezen het personeelsblad en vinden dit een goed middel zodat zij weten wat er speelt binnen de organisatie. Wel vinden respondenten de informatie die erin staat niet heel up-to-date, aangezien het personeelsblad een keer in de drie maanden uitkomt.

HR Nieuwsbrief

Alle respondenten lezen de HR Nieuwsbrief alleen vluchtig door. Dit komt omdat zij de mail vaak onpersoonlijk en zakelijk vinden en omdat er te veel (stoffige) informatie instaat.

Kerstborrel/Personeelsfeest

De meerderheid van de respondenten vindt een informele setting zoals een personeelsfeest goed en leuk en gaan hier ook naartoe. Een enkeling zou het leuk vinden als zoiets constructief gebeurt, in de vorm van bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel eens in de maand.

Informatieborden

De meerderheid van de respondenten leest de informatie op de informatieborden nauwelijks tot niet. Dit heeft vooral te maken met aankleding hiervan. Zij zouden de borden vaker bekijken, wanneer het management hier een digitaal scherm van zou maken en deze zou ophangen in de kantine.

Intranet (SharePoint)

Alle respondenten maken gebruik van intranet, dat is voornamelijk omdat het automatisch opent wanneer je het internet start. Een aantal respondenten vindt dat de lay-out van het intranet te wensen over laat, omdat er geen eenduidig beleid is en omdat het onlogisch te gebruiken is. Een aantal respondenten geeft daarnaast aan het leuk te vinden als het management hierop meer nieuws zou delen wat ook in het personeelsblad staat, maar dan meer up-to-date, zoals belangrijke projecten en een stukje kennisdeling.

Finance

Personeelsblad

Alle respondenten lezen het personeelsblad volledig en vinden de informatie die erin staat leuk en interessant.

HR Nieuwsbrief

De meerderheid van de respondenten leest de brief alleen vluchtig door, omdat ze de informatie niet heel

belangrijk nieuws vinden. Een enkeling zou de nieuwsbrief liever in de werk mail willen ontvangen dan in de privémail. In dat geval zou de respondent de brief sneller lezen.

Kerstborrel/Personeelsfeest

De meerderheid van de respondenten vindt een informele setting zoals een personeelsfeest leuk en belangrijk en gaat hier ook naartoe. Een enkeling zou zo iets zelfs vaker willen zien, zoals een vrijdagmiddagborrel.

Informatieborden

De meerderheid van de respondenten vindt content op de informatieborden relevant, maar het uiterlijk ervan niet mooi. Ook de plek vinden zij niet tactisch. Zij zouden deze informatieborden liever in de kantine zien en dan op een digitaal scherm.

Intranet (SharePoint)

De meerderheid van de respondenten maakt gebruik van intranet. Wel vinden zij het lastig om sommige informatie te vinden en is sommige content niet up to date genoeg. Een enkeling geeft aan dat het een idee zou zijn om de kernwaarden en het corporate profile van B&S hierop te plaatsen, om hier meer verbondenheid mee te creëren. Ook zouden de respondenten het leuk vinden als het management hier wat meer kennis en informatie deelt.

Onderscheid professionals en young professionals

Er is geen opvallend verschil in de meningen van de professionals en young professionals.

Analyseschema 27	Wat zijn verbeterpunten binnen de huidige interne communicatie, waardoor je meer betrokken raakt bij de organisatie?	
Respondent	Label	Quote
Commercie		
1	Doelstellingen concreter maken, meer communicatie over B&S als organisatie	“Ik denk vooral de doelstellingen concreter maken en beter communiceren hierover. Sowieso moeten ze meer sturen hoe het gaat met B&S als geheel en hoe het gaat met de afdeling. Op die manier ben je constant betrokken met hoe het gaat en waar je naartoe gaat. Daardoor raak je veel meer gemotiveerd. Ik denk dat je dat vooral op de mail moet zetten. Dan is het de keuze aan de mensen wie dat ook leest. Of je kan een update doen op de voropagina voor intranet met hoe ver we al zijn en wat er nog gaat komen. Of je creëert een gezamenlijk bestand, waar afdelingen gezamenlijk in kunnen werken, zodat je ook ziet van elkaar waar je mee bezig bent.” “Soms denk ik ook dat we veel meer aan elkaar zouden kunnen hebben, dan wat nu het geval is, veel meer samenwerken. Bijvoorbeeld, als je weet dat iemand in een bepaalde business iets heeft uitgezocht, dat een ander dit dan niet nog een keer hoeft te doen. Maar nu heeft iedereen daar geen idee van en is er totaal geen samenwerking. Terwijl je de klant hierdoor uiteindelijk het best kunt bedienen. Ik denk dat het voor heel B&S voordeliger zou zijn, als iedereen wat meer met elkaar werkt.”
2	Meer communiceren over B&S als geheel	“Ik vind dat er heel erg een eilandjescultuur heerst. Wij doen dit en zij doen dat. En als je dat probleem hebt, dan moet je maar bij hem zijn. Maar we zijn met z'n allen bezig voor één doel. Uiteindelijk krijgen we vanuit datzelfde potje ons salaris. Dat realiseren heel veel mensen zich niet. Dus wat betreft interne communicatie: daar moet veel meer over gecommuniceerd worden dat wij dit samen moeten doen, om dat bewustzijn te creëren bij iedereen. Als je je gaat inspannen om mensen tot elkaar te laten komen, dat zou ons als bedrijf zoveel meer brengen.”
3	Meer informatievoorziening, updates en terugkoppeling	“Ik vind bijvoorbeeld de bouw van een nieuw pand, dat niemand daar iets van weet, dat vind ik slecht. Daar moet meer over gecommuniceerd worden. Terwijl dat grote onderwerpen zijn. Dus de middelen zijn er echt wel, maar er moet ook gebruik gemaakt worden, vooral door het management. Ik zou ook wel graag een

		maandelijks update willen hebben van belangrijke zaken en ontwikkelingen binnen de gehele organisatie. Met tussentijdse resultaten etc. Moet dan wel een beetje belangrijke informatie te zijn, maar dat mag zeker wel meer. Over bedrijven die we over kopen enzo hoor ik nooit iets.” “Maar de informatievoorziening kan zeker beter. Ik snap dat niet alles gedeeld kan worden, maar hier ligt wel een uitdaging. Die directievergaderingen zijn elke week of elke maand, daar hoor ik nooit wat van. Ik heb geen idee waar zij het over hebben of welke dingen er spelen. Ik ben altijd wel geïnteresseerd in wat en reilt en zeilt maar ik krijg het niet te horen. Als je mensen niet informeert, gaan ze speculeren en dan krijg je de gekste verhalen. En ook voor de klant is het goed dat je van alles op de hoogte bent.”
<u>4</u>	Meer informele communicatie, meer informatievoorziening en updates	“Ik stem dan toch wel voor een wat informelere setting, zoals zo’n personeelsfeest, dat zo iets vaker komt en iets waardoor je wat meer van elkaar op de hoogte bent wat er speelt. En we hebben nu bijvoorbeeld de werken bij B&S Facebook, dat is erg leuk.” “Oh ja dat is waar. Ja misschien is het wel een idee om een Facebookgroep intern aan te maken en daarop dingen te delen. Dat je leuke dingen aan elkaar deelt in een groep en laat zien waar je dan mee bezig bent.” “Ik denk dat het misschien handig is, als er echt ingrijpende projecten zijn, zoals bijvoorbeeld zo’n nieuw informatiesysteem. Stuur dan een mail naar iedereen of een update op een andere manier, hoeft niet per se via de mail, waarmee je iedereen op de hoogte stelt. Ik weet nu bijvoorbeeld zeker dat de helft van de collega’s nog helemaal niet weet wanneer dat systeem er komt en of we voor of achter lopen. Dat zijn allemaal details die beter kunnen. En of een werknemer dat dan leest, dat is zijn eigen keuze, maar dan geef je iedereen in ieder geval die mogelijkheid om op die informatie te komen. Daardoor raak je dus meer betrokken bij wat er speelt.”
<u>5</u>	Bewustzijn creëren d.m.v. communicatie, vaker werkoverleg	“Qua hele organisatie, moet je veel meer pushen om het ook als hele organisatie te zien. Iedereen denkt best wel per afdeling, terwijl dat eigenlijk niet zo is natuurlijk. Ze moeten juist ook echt laten zien wat voor organisatie je achter je hebt staan en dat je daarvoor werkt en trots kan zijn en dat je dat ook weer gebruikt in je sales bijvoorbeeld. Dat is voor klanten natuurlijk ook indrukwekkend. Het is bijna alsof mensen zich hier niet realiseren wat allemaal wel niet bij B&S hoort. Dus echt dat bewustzijn. Dat is hét bedrijf waar je voor werkt. En daardoor kan je klanten bijvoorbeeld ook het gevoel geven dat ze blij mogen zijn dat ze hier dingen kunnen kopen. En dat dus door de gehele communicatie heen. Dat zou wel moeten eigenlijk.” “Ja, dat ik gewoon veel vaker een werkoverleg wil zien georganiseerd van bovenaf, waarin je ook je vragen kan stellen bijvoorbeeld. Ik vind ook dat het management daar zich meer voor mag inzetten, daardoor creëer je ook meer betrokkenheid onder de medewerkers.”
6	Meer communicatie, om hiermee bewustzijn te creëren	“Ik denk dat het heel belangrijk is dat je weet in welk schuitje iemand vaart. Ik heb bijvoorbeeld geen idee wat iemand op Finance doet. Ik heb te weinig een kijkje in de keuken gehad bij andere mensen. En daardoor weet je soms ook niet waar een fout is gemaakt en hoe je dit kunt oplossen voor een volgende keer. Heel vaak heb je al een oordeel over iemand, terwijl je geen idee hebt wat iemand eigenlijk doet. Het management zou hier toch iets

		voor kunnen creëren waardoor er meer contact en meer communicatie met elkaar is, waardoor fouten kunnen worden voorkomen. Door een beetje interesse te tonen in elkaar werk enz. ook. Daardoor kan je juist vooruit. Gewoon praten, veel kritiek en feedback geven.”
<u>7</u>	Vrijdagmiddagborrel	“Nou, wat ik hier eigenlijk wel nog echt mis is een vrijdagmiddagborrel. Eigenlijk staat ook in alle literatuur dat dat juist de plek is waar innovatie ideeën ontstaan, omdat verschillende afdelingen met elkaar praten. En je zit niet in een formatie waarin je zegt je moet iets bedenken. En toch heb je het vaak over werk, want dat is wat iedereen gemeen heeft. Dus dat mis ik nog wel.” “Ja, elke week eigenlijk wel. Ik zou dan in ieder geval wel gaan. Of elke maand en dan presenteert je daar dan de cijfers bij. Met tussenresultaten en klanttevredenheid etc. Dan weet je hoe je bezig bent. En dat elke afdeling dan dus even kort presenteert hier zijn wij mee bezig. En dan heb je daarna een borrel, lekker informeel. Dat is denk ik wel een goed punt. Zo weet je ook wat ICT doet etc. Want soms heb je geen idee van elkaar wat iedereen nu eigenlijk doet. Het is natuurlijk ook de trots van iedereen.”
Logistiek		
<u>8</u>	- Succesverhalen - Facebookgroep	“Nou bij intranet, zou ik wat meer succesverhalen willen lezen. Zoals ook in het personeelsblad gedaan wordt. En die prikboards, daar kan ook meer mee gedaan worden. Beneden hadden ze daar een digitaal scherm, dat kunnen ze vaker doen. En intranet gebruik ik nu nog vooral voor mijn eigen afdeling, dat kan ook voor andere afdelingen. Als er interessante informatie zou zijn, zou ik die wel willen lezen. Maar moet wel nieuwswaardig zijn.” “Nou, bijvoorbeeld zo’n Facebook groep aanmaken van medewerkers en die kunnen daar dan nieuwtjes opzetten. Dat zou wel van deze tijd zijn. Ik zou daar dan misschien zelf niet zo snel iets op plaatsen, maar kijken altijd wel hoor haha. Dat zou misschien wel voor meer betrokkenheid onderling ook zorgen. Ik hou werk en privé echter wel gescheiden, heeft ook te maken met mijn functie. Wat ik vooral van geluiden in mijn omgeving merk is dat, heel vaak, zie ik bepaalde meldingen voorbij komen, die op elkaar reageren. Een soort band, maar dan zonder groep. En Facebook zou daar dan een goed middel voor zijn om dat soort meldingen naar elkaar te ondersteunen. “
<u>9</u>	- Borrel/personeelsfeest - Meer waardering - Beloftes nakomen - Doorgroeimogelijkheden	“Ja, lastig te zeggen. Ik vind het gewoon leuk om af en toe een borrel te hebben of een leuk feest. Afdelingen gaan in de pauze toch vaak bij elkaar zitten, dat is logisch. Maar misschien kan zo’n feest daar verandering inbrengen. Ik denk toch iets in de communicatie ook daarnaast waarin je mensen meer waardering geeft op de een of andere manier. Het salaris is nu eenmaal niet hoog en veel mensen vertrekken. Je houdt de kennis niet vast, je houdt de mensen niet vast en dat is zonde. Ik denk, wat ik ook vaak hoor, dat het management vaak dingen belooft van tevoren, die ze uiteindelijk niet kunnen waarmaken. Waardoor sommige medewerkers ontevreden raken. Dat is zonde, daar zit verbetering in. Ten tweede, vraag ik me af in hoeverre er iets gedaan wordt aan de doorgroeimogelijkheden hier. Als daar meer aandacht voor komt in de communicatie, dat zou ook al meer schelen. Je zit hier vrij snel aan je plafond en dat vind ik jammer. Want ik zou daardoor uiteindelijk ook de organisatie verlaten, want je wil jezelf gewoon ontwikkeling. Dus wat meer waardering zou wel goed zijn. Als de economie aantrekt, wat het nu aan het doen is, en andere

		bedrijven doen het even goed, dan is de kans groot dat er veel medewerker ergens anders een plek gaan zoeken waar zij zich beter kunnen ontwikkelen.”
10	-Meer informele communicatie -Meer vergadering/overleggen	“Ik zou wat vaker bij elkaar willen komen, bijvoorbeeld in een informele setting.” “Ja ik denk wat meer vergaderingen, vast. En een dagje met elkaar mee laten lopen. Zodat wij meer begrip voor elkaar krijgen. Dan kan je zien wat er allemaal gebeurt en waar zij bijvoorbeeld tegenaanlopen.”
ICT		
11	-Personeelsfeest/PIM -Werkoverleg vaker - Functioneringsgesprek vaker	“Zo’n informatieavond of een personeelsfeest vind ik hartstikke leuk. Ik zou dat soort dingen wel vaker willen zien. Ik zou er graag heen willen gaan dan. Misschien de oudere mensen gaan daar wel minder snel heen.” “Nou, we hadden een tijdje geleden steeds elke eerste maandag van de maand een werkoverleg. En dat wordt al steeds minder merk ik. Dat vond ik een fijn ding, dus dat mag van mij wel weer vaker terugkomen. Ik wil graag weten wat anderen doen en leren en op deze manier krijg je dat te weten. Op die manier kan je van elkaar leren. Ik zou een functioneringsgesprek daarnaast wel per kwartaal willen hebben. Daar leer je echt zo veel van en leer je je ook ontwikkelen op persoonlijk vlak. Nu is het maar eens in het jaar. Ik zou de optie willen hebben om per kwartaal een functioneringsgesprek te willen aanvragen.”
12	-Personeelsfeest - Meer werkoverleggen	“Dat is eigenlijk sowieso lastig, want er heerst hier echt een beetje een eilandjescultuur. Als je iedereen in een ruimte zet, en de één zegt ik doe en kan dit, en de ander zegt ik doe en kan dat. Dan denk je ineens: oh ik wist helemaal niet dat jij dat ook kon, dat is handig! Hoe je dat kan regelen, lastig. Ik denk zeker, dat bijvoorbeeld voor sales, dat iedereen wel eens wat vaker bij elkaar kan zitten, met werkwijze en werkprocessen etc. Iedereen kan altijd van elkaar leren. Het is altijd leuk bijvoorbeeld zo’n vrijdagmiddagborrel eens in de maand, dan zou ik wel gaan. We hebben laatst ook een personeelsfeest gehad, hartstikke leuk. Ik merk wel dat er bij mij op de afdeling weinig mensen gaan naar dit soort feesten van B&S.”
13	-Intranet beter ingericht - Meer kennisdeling tussen afdelingen	“Nou intranet kan wel wat beter ingericht worden, dat gaf ik net al aan. Maar verder denk ik niet direct dat ik beterpunten heb. Ja verder. Ik denk dat het ook moeilijk is om te kijken wat de juiste balans is. Als ik bijvoorbeeld een bepaald projectje online heb gezet, hoef ik daar echt niet de hele organisatie mee lastig te vallen. Dus ik denk dat dat wel belangrijk is dat het goed getarget wordt om te kijken wat wel relevant is en wat niet voor B&S breed. Maar die relevante informatie die wel leuk is om te delen met anderen, daar zou ik wel wat vaker een update van willen ontvangen. Ik zou dat niet per mail doen, dan verzuipt het in de rest. Ik zou dat dan via intranet doen, denk ik.”
Finance		
14	-Meer relevante informatievoorziening in personeelsblad - Meer communicatie t.o.v. missie, visie, kernwaarden	“Ik vind dat wel lastig om te zeggen. Misschien dat het personeelsblad nog wat meer benut kan worden met informatie over belangrijke projecten of belangrijke klanten die zijn binnengehaald.” “Ik denk dat de kernwaarden en de missie en de visie nog wel wat beter naar voren kunnen komen, zodat het ook wat meer gaat leven.”

15	-Meer communicatie cijfers/projecten	“Nou, ik denk toch wel wat meer richten op de cijfers en op mooie projecten die we binnen halen, dat het management dit communiceert. Afspraken met leveranciers die we maken bijvoorbeeld. Veel meer communiceren, in plaats van achteraf steeds ‘oh ja, we hadden weer een nieuw project. Begin eens een keer per kwartaal om alle medewerkers hiermee te informeren, dat scheelt al zoveel. Ik denk dat je dat ook het best via de mail kunt doen, want via daar heb je uiteindelijk ook het meeste bereik. Of, je kan het ook op die TV schermen of digitale schermen hangen waar ik het net over had in de kantine, een bepaalde quote en dat je desnoods zegt ‘lees verder op intranet’. Dan creëer je je die betrokkenheid met elkaar.”
16	-Meer inspraak - Concrete doelen communiceren	“Ik zou mijzelf meer betrokken voelen, als ik meer inspraak zou hebben en als je het idee krijgt dat jouw acties ook daadwerkelijk wat bijdragen aan het realiseren van het doel. Dan denk ik bij mijzelf van ‘hoe gaan we dat doen dan, 10 miljard winst?’. Kijk, het management maakt de beslissingen en daar wordt goed over nagedacht. Maar hoe dit dan daadwerkelijk gaat gebeuren, dat is voor mij niet duidelijk. Je wordt betrokken als je het idee hebt dat je iets bijdraagt of invloed heb op de besluitvorming. Ik heb toch gevoel dat je, in de laag waar ik zit, uitvoerend bent. De strategie wordt bepaald en wij voeren het uit. Dus ook wat meer die onderste laag laten horen en communiceren. Dan zou ik mij ook meer betrokken voelen bij de organisatie. Dus ik snap het ook wel, dat dat niet zomaar kan. Maar daar ligt nog wel verbetering.”

Commercie

Als het gaat om verbeterpunten binnen de interne communicatie, om hiermee meer betrokkenheid te creëren, is de meerderheid van de respondenten het erover eens dat het management meer informatievoorziening en updates moet geven over belangrijke ontwikkelingen of issues die spelen binnen de organisatie. Hierdoor betreft het management de respondenten meer bij belangrijke zaken en kwesties. Daarnaast willen de respondenten dat het management meer terugkoppeling geeft richting de medewerkers, wanneer zij als managementteam heeft vergaderd. Ook zouden de respondenten wat meer informele communicatie willen zien, in de vorm van een vrijdagmiddagborrel of een personeelsfeest. Hierdoor voelen zij zich meer betrokken met de organisatie en andere afdelingen. Daarnaast moet het management binnen de interne communicatie meer bewustzijn creëren onder de medewerkers dat zij dit als bedrijf samen doen, waardoor het management de eilandjescultuur kan verbreken en meer betrokkenheid bij de gehele organisatie kan creëren. De respondenten zijn van mening dat dat uiteindelijk op een positieve manier invloed heeft op de sales, wanneer er meer samengewerkt wordt en minder gedacht wordt per afdeling. Ook denken de respondenten dat hierdoor meer begrip ontstaat voor elkaar en dat de miscommunicaties en fouten afnemen.

Logistiek (The Warehouse)

Alle respondenten vinden dat er veel verbeterpunten liggen binnen de interne communicatie. Allereerst zouden respondenten graag meer succesverhalen en relevante informatie van andere afdeling willen krijgen, bijvoorbeeld via intranet, het personeelsblad of via een digitaal scherm in de kantine. Hierdoor weten zij wat er op andere afdelingen speelt. Ook zou een respondent het leuk vinden om intern een Facebook groep aan te maken, waarop alle medewerkers nieuwtjes en foto's kunnen plaatsen. Op die manier creëer je onderling meer betrokkenheid. Daarnaast zouden de respondenten graag meer waardering vanuit het management willen door middel van interne communicatie. Dit kan het management doen door meer persoonlijke communicatie te geven, waarbij het team zich focust op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Omdat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn en het salaris laag is, zouden de respondenten zich op deze manier toch gewaardeerd voelen door hun inzet. Respondenten geven aan dat hierdoor eventueel minder medewerkers de organisatie zullen verlaten, waardoor de kennis en expertise binnen het bedrijf blijft. Verder zouden de respondenten graag meer overleggen en communicatie tussen afdelingen onderling en met het management zien.

ICT

Alle respondenten geven aan dat er ruimte voor verbetering ligt binnen de interne communicatie, om meer betrokkenheid te creëren. Zij zouden graag meer informele communicatie willen hebben binnen de organisatie, in de vorm van een vrijdagmiddagborrel of een personeelsfeest. Hier zouden zij dan ook naartoe gaan. Ook zouden zij meer kennisdeling onderling tussen afdelingen willen, bijvoorbeeld via intranet. Op deze manier zouden zij zich meer betrokken voelen met andere afdelingen en weten zij waar andere collega's' mee bezig zijn. Ook zouden respondenten vaker werkoverleggen willen zien tussen afdelingen, zodat medewerkers van elkaar kunnen leren en vaker een werkoverleg met het management en de afdeling, om belangrijke kwesties te bespreken. Tenslotte geeft een enkeling aan eens in het kwartaal een functioneringsgesprek te willen in plaats van eens in het jaar. Op deze manier focust het management zich meer op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en komt er meer persoonlijke communicatie.

Finance

Alle medewerkers hebben een aantal belangrijke verbeterpunten binnen de interne communicatie, om hiermee meer betrokkenheid te creëren. Allereerst willen zij dat het management meer en tijdiger communiceert over belangrijke projecten, cijfers en klanten, zodat de respondenten hier meer betrokken bij raken. Ook moet het management de missie, visie en kernwaarden duidelijker communiceren, zodat de respondenten deze kunnen naleven. De respondenten zouden zich daarnaast meer betrokken voelen, wanneer het management concretere doelen zouden communiceren, waar zij echt toonbaar aan kunnen bijdragen. Tenslotte zouden de betrokkenheid verhogen, wanneer het management de medewerkers meer inspraak zou geven, zodat zij het idee hebben dat zij bijdragen aan de besluitvorming. Hierom zou het management de onderste laag meer moeten laten horen binnen de communicatie, om uiteindelijk de strategie te bepalen.

Onderscheid professional en young professional

Er zijn geen merkbare verschillen in de verbeterpunten omtrent interne communicatie tussen de professionals en young professionals. Beide groepen zijn erg kritisch.

Analyseschema 28		
Wat zijn verwachtingen van de medewerkers omtrent de interne communicatie?		
Respondent	Label	Quote
Commercie		
1	Meer updates over de doelstellingen van B&S	“Dat je meer betrokken wordt en raakt bij de doelstellingen van B&S en dat je daar ook meer updates over krijgt. Ik vind de HR brief en het personeelsblad al goed, maar dat zou een toevoeging kunnen zijn. Intranet heb ik echt minder mee, maar dat komt echt door de vormgeving. Het ziet er niet uit als een Windows 10 scherm, met allemaal moderne knopjes. Vaak vraag ik ook nog hoe ik iets moet opzoeken op intranet. Dus ik vermijd intranet nu liever. Daar ligt nog wel verbetering in, qua lay-out. Ik denk ook dat dingen die het meest gebruikt moet worden, dat je dan van die snel knoppen erop moet zetten daarvoor.”
2	Meer face-to-face communiceren	“Dit is een prachtig bedrijf, met enorme potentie. Maar nog niet alles wordt eruit gehaald. Dat is zonde. Daar moeten we aan werken voor de toekomst. Veel meer tot elkaar komen. Elkaar veel meer leren en de nieuwe mensen bij de hand pakken, want anders verzuip je. Op die manier houd je ook die nieuwe mensen vast en houd je die kennis op peil en binnen de organisatie. Je moet het leuk maken voor die nieuwe mensen en tastbaar. Elkaar zoveel mogelijk leren. We hebben natuurlijk een enorm assortiment, maar vooral die basis moet je toch wel weten. Uiteindelijk verkoop je dan ook veel meer. Als je daar goed in bent, ga je vanzelf andere dingen leveren. Die communicatie naar elkaar, dat moet echt beter. Want we zijn nu allemaal wel aan het mailen naar elkaar, maar we

		zijn niet echt meer aan het communiceren met elkaar. Ik denk dat het veel beter is als je even met elkaar gaat zitten. Want zo zit de wereld niet in elkaar. Of bellen, dat is ook al een stuk beter. Maar niet meer zoveel mailen, daar moet je vanaf. “
3	-Meer horizontale communicatie -Centraal punt voor kennisdeling	“Ik ben inmiddels een beetje sceptisch. Ik geloof best dat het management hier iets aan wil doen, maar ik moet het wel nog een beetje zien. Ik heb wel een vaker gehoord, we gaan dit doen en dan wordt dat niet nageleefd. Dus afspraken worden niet altijd nagekomen. Werkoverleggen etc. zijn er allemaal voldoende. Je hebt hier een hele grote doorstroom van collega's. Daartussen heb je altijd collega's die minder betrokken zijn. Misschien kan dat verbeterd worden door wat meer informatie horizontaal ook te delen. Het werk dat wij doen is vaak gecompliceerd, moeilijke landen, moeilijk computersysteem. Dus in het begin krijgt iedereen super veel informatie, dus je moet uitkijken dat het ook weer niet teveel wordt als alle afdelingen informatie met elkaar gaan delen. Maar deels zou wel echt leuk zijn. Er moet iets komen waar iedereen het mee eens is, een soort centraal punt waar we met z'n alle kunnen communiceren.”
4	Transparanter communiceren	“Kijk, bijna alles wat iedereen doet, is heel erg gerelateerd aan de informatie die je krijgt. Het is allemaal gereageerd aan alle informatiestromen. En ik denk dat er meer kennisdeling moet komen over waar iedereen mee bezig is. Transparant zijn, vanaf het begin. Dat scheelt al heel erg.”
5	Kortere en snellere communicatie	“Echt veel kortere en snellere communicatie. Dat als er belangrijk nieuws is, moet dit direct gecommuniceerd worden. Even een belangrijke mail met belangrijke veranderingen en prijzen bijvoorbeeld. Je moet dan wel opletten dat je geen overkill krijgt aan mails ofzo. Je moet wel ergens een soort melding krijgen en dan hé let op dit en dit is er gaande. Misschien via een centraal punt en dat je er dan wel zelf voor kiest of je dit gaat lezen of niet zeg maar. Je kan misschien niet elke dag checken, maar dan is het je eigen keuze. En alles moet sneller en transparanter qua communicatie. Als inkoop bijvoorbeeld een bepaalde aanbieding voorbij ziet komen, kunnen zij dat weer doorgeven aan verkoop, op die manier help je elkaar en werk je samen. En ik zou ook wel veel meer kennis willen hebben die ik kan gebruiken voor mijn werkzaamheden en die ik kan doorvertalen naar de klant. Ik weet daar nu gewoon heel weinig van en dat is jammer. Het is wel echt belangrijk, want je komt van school en je kent die marktkennis niet meteen. Dus veel meer informatie en communicatie hierover ook, vanaf het begin. Uiteindelijk vertaalt zich dat weer naar de klant.”
6	-Meer overleggen -Tijdig communiceren -Persoonlijke communicatie	“Openstaan voor kritiek, feedbacksessies en meer afdeling overleggen ook moeten georganiseerd worden. En ik denk dat het ook voor het management belangrijk is om juist tijdens het proces te communiceren en niet pas achteraf, als iets fout is gegaan. Maakt niet uit met wat voor middelen. Maar dat is ook iets wat ik vaak zie, dat ik denk, dit kan anders. Dat je met elkaar spart en kritiek krijgt en dat je daardoor leert om jezelf te ontwikkelen. Dat kan nog wel beter in de communicatie. Het is nu allemaal heel individueel. Er moet meer gefocust worden op dat we dingen samen halen. En meer persoonlijke aandacht vanuit het management. Juist door open te zijn naar elkaar en dingen durven te zeggen, kunnen we beter samenwerken. Ook voor het management. Maar ook wat meer inzet vanuit het management. Ik ben bijvoorbeeld best bereikt om over te werken in het weekend, maar als ik dan geen werktelefoon krijg, houdt het ook een keer op. Dat is wel gratis omzet wat zij missen. Ik denk dat B&S nog vrij conservatief is daarin. Is op zich ook niet erg. Maar stukje bij beetje

		kan dat misschien wel wat meer. En niet te wantrouwend zijn. Vertrouwen moet je opbouwen. Vanuit het management naar de medewerkers en andersom. Wij zijn natuurlijk een vrij jonge organisatie, dus dat vertrouwen moet zich opbouwen. Maar het management moet daar ook een stap in de goede richting doen. Dat zou een waardering kunnen zijn vanuit het management, dat je bijvoorbeeld een dag thuis mag werken of flexibele werktijden krijgt.”
<u>7</u>	-Vrijdagmiddagborrel - Tussentijdse resultaten - Persoonlijke doelstellingen/aandacht	“Ja ik hoop wel, dat B&S een beetje meegaat met de tijd. Dus ook met de cijfers wat ik zei en zo’n borreltje. Dat moet nog wel komen. Kijk B&S richt zich sterk op jonge mensen, starters, omdat die lekker ondernemend zijn. Maar dat daar dan ook wel op ingespeeld wordt. Dus ook wat flexibeler. Flexibelere werktijden en flexwerken is hier totaal niet. Daar ben ik wel ontevreden over. Zeg dan bijvoorbeeld dat iedereen hier tussen 10 en 4 mag zijn en wel één uurtje mag thuiswerken. Dat zou ik wel kunnen waarderen.” “Ja, dat denk ik wel, dat ik daardoor meer betrokken raak. Dat is het belangrijkste. Zorgen dat het werk ook inspeelt op mijn wensen. Dus stukje flexwerken, wat meer sfeer in de zin van een borreltje. De sfeer kan soms wat informeler. Dat zou wat meer kunnen. Ook voor je betrokkenheid, je doet wel elke dag je best, maar op de lange termijn zie je dus niet echt of het nu heeft. Ja, je ziet of je de doelstelling hebt behaald, maar daarvoor kunnen ook 100 anderen verantwoordelijk zijn geweest. Dus misschien ook wat meer persoonlijke doelstellingen en laten zien dat jij hieraan bijdraagt. Dus wat meer tussentijdse resultaten en persoonlijke benadering. Gewoon om te kijken wat er speelt, met een leuk verhaaltje erbij. Dat zou leuk zijn.”
Logistiek		
<u>8</u>	Communicatie pand	“Ik ben heel benieuwd dadelijk, als het nieuwe pand er staat. Hoe dan die communicatie daar weer tussen wordt, daar ben ik heel benieuwd naar.”
<u>9</u>	-Informele communicatie	“Af en toe een borrel lijkt me leuk. Of misschien een keer met z’n alle bowlen en een informele setting. Zoiets zou ook vaker mogen, qua frequentie. En je moet niet vergeten dat mensen ook altijd blijven klagen, iedereen wil altijd iets te klagen hebben. Maar, terugkomend op je vraag, het hangt ook af van de ontwikkelingen op de technologie. Maar, voor mijn afdeling, vind ik sowieso een systeem introduceren waarop alles duidelijk is wie waar mee bezig is, daarmee communiceren lijkt me sterk. Dat is wel vooral voor bij mij op de afdeling. Personeelsblad en intranet vind ik sterk, daar hoeft niks aan veranderd te worden naar mijn mening. Maar een leukere omgeving creëren door af en toe wat meer informele setting, lijkt me wel een goed punt.”
<u>10</u>	-Beter en tijdig communiceren	“Nou, wat ik wel minder vind, als het gaat om communicatie, is dat ik dan onlangs zo maar op een andere afdeling wordt gezet, zonder dit te informeren. Dan wordt er dus zomaar iets besloten, zonder iets te communiceren. Dus als tip wil ik wel meegeven dat ze over dit soort zaken beter moeten communiceren en dan ook tijdig en niet pas achteraf. En daarna wordt mij ook niet gevraagd of ik het er mee eens ben en of ik er iets leer. Dus dat kan nog wel beter in de communicatie. Dan denk ik zeg het even persoonlijk tegen mij. Dus een stukje persoonlijke communicatie en het maakt mij niet per se uit aan de hand van welk middel, maar wel dat het gebeurt.”
ICT		
<u>11</u>	-Meer communicatie over toekomstplannen - Meer transparantie	“Ik zou zelf nog wel willen zien wat nou de concrete plannen zijn voor de komende tijd, bijvoorbeeld dat functiehuis op onze afdeling. Daar wil ik wel meer informatie over. Ik weet op dit moment niet zo goed waar ik aan toe ben, als ik kijk naar over 3 à 4 jaar. Dus als je

	- Meer informele communicatie	het hebt over interne communicatie, vind ik meer duidelijkheid over zaken vanuit het management erg belangrijk. Ik snap dat je niet alles kunt vertellen, maar probeer af en toe gewoon wat transparanter te zijn. Duidelijkheid vanuit het bedrijf, zou wel een verbeterpunt zijn. Daarnaast zou ik een uitje met andere afdelingen ook wel leuk vinden. Wat meer informele communicatie en wat meer transparantie over het hele bedrijf heen. Ik zou wat meer samenwerkingen willen zien binnen het bedrijf.”
12	-Centraal punt voor kennisdeling - Vrijdagmiddagborrel -Vertrouwen d.m.v. communicatie	“Er moet een manier gevonden worden, waardoor alle medewerkers van elkaar weten wat ze doen en hoe ze werken. Om te kijken wat is de beste manier en hoe doen zij dat, zodat je misschien die manier zelf ook kan gebruiken. En waardoor je ook meer positieve ideeën creëert binnen de organisatie. Dus daar moet naar gekeken worden, een bepaalde manier. Verder zou ik het persoonlijk wel leuk vinden, als we wat meer informele communicatie krijgen: zo’n vrijdagmiddagborrel eens in de zoveel tijd. Niet te vaak. Daarnaast aan de hand van communicatie op de een of andere manier toch wat meer vertrouwen geven aan de medewerkers. Dat flexwerken nu nog steeds niet mag, vind ik jammer. Maar op de een of andere manier zouden ze hier misschien wel met communicatie op in kunnen spelen. Dat het wat meer van beide kanten komt.”
13	-Tussentijdse updates/resultaten	“Nou ze zijn hier nu met behoorlijk grote projecten bezig, daar wordt denk ik ook wel redelijk wat over gecommuniceerd. Collega’s van mij zijn daar heel druk mee bezig. Vanuit IT gezien denk ik dat het heel goed is dat men weet hoe men ervoor staat en wat de vorderingen zijn. Wellicht dat de mensen die heel direct bij betrokken zijn, die weten dat wel. Maar voor de overige medewerkers gaat dat ineens behoorlijk wat zijn. Als jij hier 20 à 30 jaar werkt en je hebt altijd met systeem A gewerkt, dan gaat het nogal schokkend nieuws zijn. Dus meer tussentijdse resultaten en communicatie daarover. Wat tussentijdse updates met wat zijn we aan het doen. Dus een combinatie van bedrijfs brede zaken als ook per afdeling, daar meer communicatie over.”
Finance		
14	-Communicatie kernwaarden, missie, visie	“Ik denk dat de kernwaarden en de missie en de visie nog wel wat beter naar voren kunnen komen, zodat het ook wat meer gaat leven.”
15	-Informatievoorziening - Ook bottom-up	“Meer het personeel informeren, zodat je binding krijgt met het bedrijf. Ik snap wel dat sommige informatie nog niet gedeeld kan worden. Maar dat wat wel kan, doe dat wel. Daar kan nog wel een slag geslagen worden. En trek die afdelingen eens iets vaker bij elkaar en door elkaar met overleggen bijvoorbeeld. En niet teveel top-down, maar ook vragen om inspraak. Je moet niet vanuit bovenaf denken, maar vanuit de onderste laag van de organisatie. Die moeten gehoord worden. Dat is denk ik wel het grootste verbeterpunt van B&S, dat mensen beneden gaan praten en dat dat bij de bovenste mensen terechtkomt.” “Soms ervaar ik nog wel een drempel om iets aan te kaarten bij het management. Dat moet meer opener worden. Dus ik zeg juist zorg dat die mensen die hier nieuw komen, dat die zich gelijk thuis voelen en willen blijven, zodat je die kennis ook behoudt.”
16	Verwacht weinig	“Ik verwacht niet er heel veel gaat veranderen. Wat ik zeg, het is natuurlijk lastig te veranderen zoals het gaat. Maar ik ben benieuwd.”

Commercie

Alle respondenten hebben een aantal belangrijke punten binnen de verwachting omtrent interne

communicatie, om meer betrokkenheid te creëren. Allereerst is de ruime meerderheid het erover eens dat er meer overleggen moeten plaatsvinden, op horizontaal niveau en op verticaal niveau. Zodat je meer betrokken raakt bij wat er speelt en waar iedereen zich mee bezighoudt. De respondenten willen daarnaast dat er concrete en persoonlijkere doelstellingen komen, met meer persoonlijke communicatie vanuit het management. Hierdoor weten de respondenten wat hun persoonlijke bijdrage is en voelen zij zich als individueel van toegevoegde waarde, waardoor zij goede inzet willen tonen. Tenslotte vindt de meerderheid dat het management vaker en transparanter moet communiceren over relevante ontwikkelingen en projecten. Dit gebeurt vaak achteraf of niet, waardoor de respondenten zich niet betrokken voelen bij deze ontwikkelingen.

Logistiek (The Warehouse)

De respondenten zouden willen dat het management in het vervolg tijdiger en beter communiceert over belangrijke zaken, in plaats van dat het management achteraf communiceert. Hierdoor voelen de respondenten zich niet gehoord en hebben zij het idee dat er weinig persoonlijke communicatie komt vanuit het management. Daarnaast zouden de respondenten graag meer informele communicatie willen, zoals een vrijdagmiddagborrel of een personeelsfeest, zodat de afdelingen onderling meer betrokken raken.

ICT

Alle respondenten zouden in het vervolg graag tijdigere, transparante en meer informatievoorziening vanuit het management willen krijgen, zodat zij betrokken raken bij belangrijke ontwikkelingen en projecten. Daarnaast zou het management een centraal punt moeten inrichten (bijvoorbeeld intranet) waarop kennisdeling tussen afdelingen onderling mogelijk is. Zodat medewerkers van elkaar weten waar iedereen mee bezig is en zodat medewerkers onderling van elkaar kunnen leren. Tenslotte zouden de respondenten graag wat informelere communicatie willen zien, in de vorm van een borrel, zodat het management meer betrokkenheid creëert op de afdeling en op de afdelingen onderling.

Finance

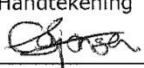
De meerderheid van de respondenten zou willen dat het management in het vervolg meer en vaker communiceert. Een enkeling zou meer communicatie willen over de missie, visie en kernwaarden, zodat de respondent deze ook kan naleven. Een andere respondent wil graag meer informatie over relevante zaken omtrent het bedrijf, om meer verbonden te raken met het bedrijf. Verder hoopt de respondent dat er in het vervolg meer bottom-up communicatie komt, waarbij de onderste laag meer wordt gehoord. Hierdoor hebben deze medewerkers het idee dat zij inspraak hebben en belangrijk zijn, waardoor zij de organisatie minder snel zullen verlaten en waardoor het bedrijf de kennis en expertise van deze jonge mensen vasthoudt.

Onderscheid professional en young professional

Er zijn geen belangrijke verschillen in de verwachtingen omtrent interne communicatie tussen de professionals en young professionals. Beide groepen verwachten een aantal belangrijke veranderingen vanuit het management, om hiermee meer betrokkenheid te creëren.

Bijlage XI. Beoordeling opdrachtgever

Bijlage XI. Feedbackformulier opdrachtgever Afstudeeropdracht

Naam student: Anouk Nuijs		Titel afstudeeropdracht:	
Naam opdrachtgever: Yvonne v. Brugger / Angelique Jansen		Naam organisatie: B85 B.V.	
Datum: 31-05-17	Plaats: Dordrecht	Handtekening 	

B. Toepassen kennis en inzicht

Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.

Het eindproduct voldoet aan de onderstaande criteria:	Bevestiging ja / nee ☒
☒ De probleemstelling is relevant en bruikbaar en vernieuwend voor de praktijk.	ja
☒ Het eindproduct voldoet aan de eisen die de organisatie stelt aan het werk van een beginnend beroepsbeoefenaar.	ja
☒ De aanbevelingen (m.b.t. implementatie) zijn bruikbaar en uitvoerbaar.	ja
☒ Indien sprake is van een beroepsproduct: dit is bruikbaar en uitvoerbaar.	ja
☒ Indien sprake is van een beroepsproduct met een bijbehorend onderzoeksrapport: De onderzoeksresultaten zijn creatief en deskundig vertaald naar een concreet en innovatief beroepsproduct (of dienst) dan wel een uitgewerkt concept daarvoor.	ja

Toelichting: Anouk nam haar onderzoek heel serieus, heeft er enorm veel tijd in gestoken. Ze wist een goede balans tussen school en bedrijf te vinden!

C. Oordeelsvorming

Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.

Het eindproduct van de opdracht voldoet aan de onderstaande criteria:	Bevestiging ja / nee ☒
☒ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst doen/does recht aan de belangen van alle betrokkenen in het licht van de vragen /problemen van de opdrachtgever.	ja
☒ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst getuigen/getuigt van originaliteit, innovatief vermogen en/of eigenheid.	ja

Toelichting: Anouk heeft met een zeer objectieve en discrete blik oordeel gevormd en daar een passend advies op gegeven

D. Communicatie

Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting:	Cijfer:
Anouk weet heel goed waar ze over praat en kan dit altijd goed onderbouwen!	9,5

E. Leervermogen

Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting:	Cijfer:
Anouk werkt zelfstandig en had geen moeite met haar scriptie. Let op hoofd-zaken scheiden van bij-zaken.	8

Zonder deze feedback kan het schriftelijk product niet beoordeeld worden.