

Analysis on internal communication in an SME:

Exploring the influence of inclusive cultures and motivation

2017



Gina Pinas ■ author bachelor thesis ■ International Communication
Pieter Swieringa ■ first examiner & supervisor ■ Hanze UAS
Peter Pratley ■ second examiner ■ Hanze UAS
Jochem Mossel ■ client & owner ■ Zaak-shops

Analysis on internal communication in an SME:
Exploring the influence of inclusive cultures and motivation

*Commissioned by: **Zaak-shops***

NON-CONFIDENTIAL

Gina B. L. Pinas

319515

ICV4B

International Communication

School of Communication, Media & IT

Hanze University of Applied Sciences

Graduation assignment : *thesis*

ICVH1GRA2

Groningen

June 1st, 2017

submitted by Gina Pinas

word count: 15.356

Executive summary

The theme for the research in this report concerns the internal communication of an SME. The original assignment received from the client was to do research into the internationalisation process of Zaak-shops. However, this research took a turn away from that as soon as it was found out that before internationalising successfully, Zaak-shops would do wise to prepare for it. The reason that Zaak-shops called for assistance is because the most important stakeholders, the owners, recognized their lack of knowledge in a timely manner. Too many risks would be taken to go in without any preparation. There are several factors that help the preparation for internationalisation. Internal communication is one of them. It was found out that an inclusive culture can positively influence the internal communication of an SME. And thus, the objective of this research is to give recommendations to Zaak-shops that will contribute to the development of an inclusive culture on Zaak-shops' work floor by clarifying the bottlenecks in the internal communication and defining the interplay of motivation and inclusive culture.

The following research questions were generated to reach the objective step-by-step:

RQ1 - Which factors have a significant impact on the internal communication of a SME that prevents or stimulates an inclusive work culture with motivated employees?

RQ2 - How does the current interplay of motivation and work culture reflect in Zaak-shops' internal communication based on the established factors?

RQ3 - What do we learn from comparing the results of the analysis on the internal communication?

Finding the answers to the questions was based on a interpretivism philosophy following mostly an inductive approach with deductive elements. First the subjects were surveyed, then interviewed based upon the answers given in the survey. From the findings we could gather the following bottlenecks that define the interplay:

- a lack of a community,
- a weak Group Value Consensus,
- and a passive approach to information exchange.

In the advice three recommendations were worked out so that they tackle as many of the problems that were brought forward by the research report as possible. Furthermore, a new concept was encountered during desk research and brought in to help solve the problems:

gamification. Gamification is applying game-characteristics to a non-game environment, because it sparks motivation in the participant, or in this case, the individuals of Zaak-shops. All of the advice have interdisciplinary factors, because the topic and identified problems are interdisciplinary. Therefore, one recommendation will not solve one problem, and vice versa.

- The advisory report discusses a variety on the Prisoner's Dilemma: the *XO-workshop* that is meant to test trust and the sense of belongingness;
- It suggests to emphasize the Group Value Consensus by implementing gamification on an otherwise awkward talk about personal values. *Value cards* will function as 'icebreakers' for these conversations;
- And a *new style* of the already existing meetings. Which is meant to evoke active information exchange, dialogues and discussion.

All of the advice is entry-level, not too time-consuming, separately employable and completely affordable, which should be a perfect fit for Zaak-shops.

Keywords:

supervisory communication | Leader-Member Conversational Quality | organisational commitment | proactive attitudes | Group Value Consensus | information network | supervisor inclusion | organisation-wide inclusion | inclusive culture | gamification

Preface

This applied research report was written as graduation assignment for the BA International Communication. The client commencing this particular assignment initially requested information on internationalisation of the SME, but we quickly came to the conclusion that more information had to be gathered before that step could be taken.

I want to thank everyone that contributed to the realisation of this thesis. Of course both of the founders/management of Zaak-shops, Jochem Mossel and Adri Larkens, as well as the (temporary) employees, Quinten Eradus, Tim van Beek, Rachel ter Wiel and Fleur Jacobs, for sharing their honest opinions and viewpoints on Zaak-shops and its related. And last but not least, the professor and supervisor of this graduation assignment, Pieter Swieringa from the Hanze University of Applied Sciences.

This report was written in close working relationship with the commencing client: Mr. Jochem Mossel, founder of Zaak-shops.

■ *The advisory report can be read separately from the research report, but is added after the end of this report (see table of content).*

Table of content

INTRODUCTION.....	8
1. PROJECT CONTEXT	9
1.1 PROBLEM CONTEXT	9
1.2 ORGANISATIONAL CONTEXT	10
2. RESEARCH PERSPECTIVE.....	12
2.1 THEORETICAL FRAMEWORK.....	12
2.1.1 <i>Organisational inclusion</i>	12
2.1.2 <i>Group values</i>	13
2.1.3 <i>Supervisory communication</i>	14
3. CONCEPTUAL DESIGN	16
3.1 RESEARCH OBJECTIVE	16
3.2 RESEARCH FRAMEWORK	16
3.3 CONCEPTUAL MODEL	17
3.4 RESEARCH QUESTIONS	20
4. TECHNICAL DESIGN	22
4.1 STRATEGY	22
4.2 METHODOLOGY	23
4.3 PLANNING.....	24
5. RESEARCH RESULTS	25
5.1 RESEARCH FINDINGS.....	25
5.1.1 <i>Competences</i>	25
5.1.2 <i>Group Value Consensus</i>	27
5.1.3 <i>Communication quality</i>	31
5.2 DISCUSSION	34
5.2.1 <i>Factors of inclusive culture</i>	35
5.2.2 <i>Interplay of motivation and work culture</i>	36
5.2.3 <i>Comparison of results</i>	38
6. CLOSURE	40
6.1 RECOMMENDATIONS	40
6.2 CONCLUSION	41
POSTFACE	43
ADVISORY REPORT	44
REFERENCES.....	57
APPENDICES	61
I. ORGANISATIONAL MAPPING	61
<i>Corporate strategies</i>	61
<i>Stakeholders</i>	62
<i>Internationalisation</i>	62
II. INTERVIEW NEXUSES AND TRANSCRIPTS	63
III. SURVEY	68
<i>Leader-member Conversational Quality Scale (LMCQ)</i>	68
<i>Questionnaire</i>	69

IV. DATA COLLECTION RESULTS	72
<i>Questionnaire results</i>	72
<i>LMCQ scale results</i>	73
<i>Interview Results</i>	74

Introduction

This research was commissioned by one of Zaak-shops' owners, Jochem Mossel, who expressed the wish to internationalise with Zaak-shops, but didn't know where to start.

This research is aimed to help Zaak-shops with internationalising. Zaak-shops is still at the very beginning of the internationalisation process and could therefore use supporting research on internal matters even though it does not seem to be directly related.

In the following chapters you'll find why research into the actual internationalisation process will be preceded by research into the internal communication; through what framework we looked at the internal communication of Zaak-shops, and lastly what we learned from that in order to clarify the current bottlenecks in the internal communication. This information can be used to give Zaak-shops recommendations that will contribute to the development of an inclusive culture on Zaak-shops' work floor, as first step to internationalisation (details explained in the Project Context).

The methods used to gather the data needed are all based on an interpretivism approach (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Central in this approach are viewing your research objects as actors that make up a dynamic. This approach was used because the research was on, and for, the people that could actually be involved in the internationalisation process of Zaak-shops and they as actors make up their unique internal communication. You will find more about the exact research approach in the Technical Design.

1. Project Context

Zaak-shops is a small but fast-growing company owned by Jochem Mossel and Adri Larkens based in Groningen, the Netherlands that consists of 34 specialized web stores. Currently, they target the Dutch (domestic) market only, but as a result of the shared language, their operations expanded into the Flemish-Belgian market. They sell a great variety of things which they categorize in health & climate, domestic & jobs and sports & leisure.

Zaak-shops is making enough profit that “Jochem and [Adri] have had plans to sell abroad for over 2 or 3 years already” (A. Larkens, personal communication, February 2017). However, internationalisation is not yet within their expertise and knowledge.

1.1 Problem context

The success of a company abroad is often ascribed to the advance planning. Thus, internationalisation is unlikely to become a success if it was not prepared properly (Knight, 2000). Because Zaak-shops’ *preparedness for internationalisation* (Solberg, 1997) is not yet developed, it is still in the stage what Solberg (1997) describes as *immature*. An immature company which operates in an industry that is local is recommended to ‘stay at home’ by Solberg (1997). In other words, if Zaak-shops desires to go abroad, it should prepare for the challenges that come with this venture.

The internationalisation *preparation* (Knight, 2000) includes: international market research, commitment, financial power, consistency, proactive attitudes, risk preparedness, experience and a developed marketing network (Knight, 2000; Aaby & Slater, 1989). There are probably more factors to be discovered that partake in the preparation for internationalisation, but for the purpose of this research we focus for now on the elements that can be influenced by changes in the internal communication. According to Berger (2008), internal communication is the process by which the organisational culture, exchange of information, and the creation of relationships are made. Therefore, the elements we focus on are: proactive attitudes of the employees and management, commitment of the employees and consistency in corporation strategies.

Literature reviews on commitment, proactive attitudes and consistency in companies show that there is an inseparable correlation with motivation and inclusive culture. Employees in an inclusive culture feel indispensable and as if they belong to the work group. And so, Travis and Pollack (2015) e.g. argue that employees who feel included and empowered to contribute make up a high-performing work culture. Dahlgaard and Dahlgaard (2003) find that loyalty

and commitment creates willingness to engage in social exchange, communication and dialogue, building relationships, building competencies and a cooperative culture. Fry (2003) explains that the “creat[ion of] vision and value congruence across the strategic, empowered team, and individual levels [will] foster higher levels of organisational commitment and productivity.

These ‘higher levels of productivity’ by proactive attitudes and organisational commitment is what Zaak-shops is lacking and what is vital to the internationalisation preparation. A preliminary survey revealed the reason for this lack as deemed by the employees: the negative effects of no clear vision, mission or strategy on the employees. Generally, they feel it is difficult to support Zaak-shops to the best of their abilities because they lack knowledge on company strategies, even though the motivation is, or was initially, there (personal communication, March 2017). There is insecurity about the code of conduct as desired by the top management and the lack of a vision or mission confuses the employees when performing tasks (personal communication, March 2017). As supported by literature discussed before, these unmotivated employees also said to feel no personal connection to Zaak-shops. They do not feel like making proactive effort anymore (personal communication, March 2017).

Mr. Mossel tried doing something about this by using direct solutions such as connecting offices, implementing an extra break, organising ‘Friday drinks’, barbecue parties, game nights, etc. without the desired success. About half of all the employees still choose to exclude themselves from the company community (J. Mossel, personal communication, February 2017). Somewhat contradictory, Mr. Mossel likes to be separated from his direct employees and works alone in an office while Mr. Larkens shares an office with his direct employees (A. Larkens, personal communication, February 2017). This situation also contributes to the inconsistencies that confuse the employees. Some employees expressed to have difficulty interpreting Mr. Mossel and therefore turn to Mr. Larkens with questions (personal communication, March 2017). Questions they rather not ask because it makes them feel incompetent and, consequentially, unmotivated (personal communication, March 2017).

In conclusion, it is very likely that creating an inclusive culture will solve the problems brought forward earlier and induce the preparation of Zaak-shops for internationalisation.

1.2 Organisational context

Zaak-shops’ owners and top management, Jochem Mossel and Adri Larkens, current strategy is organic, holistic and not set in stone. In other words, their work method is intuitive

and experimental. This approach has flexibility and speed at its advantage. However, it turns their strategies into tacit knowledge, only to be ‘properly’ used by the Zaak-shops’ top managers.

There is no company mission and/or vision and the sole objective appears to be survival and maximizing profits. Developing a clear strategy appears to be very low on the list of priorities of the founders: “We’ve had six years of relatively big growth and all that without putting [company vision, mission and goals] on paper” (A. Larkens, Personal communication, February 2017). However, with this research that might change because it will indirectly facilitate the internationalisation process.

This research will be a diagnostic and practice-oriented study into the background of the bottlenecks that withhold Zaak-shops from being a high-performing work culture. The research is intended to give insight into interplay between motivation and inclusive culture on the work floor, in order to give Zaak-shops recommendations to create consistency in company policies, commitment of employees and overall pro-active attitudes as part of the preparation to internationalize. At this point in Zaak-shops’ internationalisation process intercultural sensitivity does not yet play a significant role. The research into the organisational setting concerns only Dutch people.

2. Research Perspective

It was deemed important to set the perspective of the research on the inclusive work culture and motivation for several reasons. Firstly, it is impossible to prepare a business completely in one study for internationalisation. Secondly, the employees and top management clearly expressed their dissatisfaction with the current situation (see the preliminary research in appendix II). And thirdly, zooming in on the ‘people side’ is often overlooked in businesses (Travis & Pollack, 2015).

2.1 Theoretical framework

Internal communication is the process by which employees establish the organisational culture and its values, share information, and create relationships and meaning (Berger, 2008). Therefore, the framework will show the demarcated areas that influence the improvement of Zaak-shops’ internal communication in order to create an inclusive culture with motivated employees. It will focus on the following three aspects: organisational inclusion, group value consensus and supervisory communication.

2.1.1 Organisational inclusion

Creating an inclusive culture in the organisation, or *organisational inclusion*, is “the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experience treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness” (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, & Singh, 2011) This sense of belongingness makes that an employee feels satisfied, which in turn gives reason for commitment (Mor-Barak & Levin, 2010).

Organisational inclusion is categorized into five levels: peer inclusion, work inclusion, supervisor inclusion, higher management inclusion and organisation-wide inclusion (Shore *et al.*, 2011). Peer, work and higher management inclusion are less relevant for this research for now, because Zaak-shops is a small company with a nearly flat structure. Supervisor inclusion is still relevant because the management of Zaak-shops also acts as the direct supervisors to their own group of employees. The communication aspect of this contextual element is discussed further in section 2.1.3.

Organisation-wide inclusion is a bit different from the other four levels of inclusion. Organisation-wide inclusion is not focussed on specific actors, but on the inclusion felt by all the individuals in the organisation regardless of position (Mor-Barak & Cherin, 1998). The inclusion felt by the employees is about more than a feeling of ‘belongingness’. It also

includes the critical information they receive in relation to the company's goals. There are three types of inclusion in an organisation: decision-making, information networks and participation (Bortree & Waters, 2014).

Determining the status quo of the types of inclusion will provide us the specifics on the problems within Zaak-shops internal communication, if, however, that is where the problem lies. Inclusion in the decision-making process refers to the degree employees are asked for opinions, advice or given authority to make decision. If the employees of Zaak-shops are kept into the loop they would feel more included, is what the employees claimed when doing the preliminary research. Employees that are kept up-to-date of organisational activities, goals and changes are being included on information network-level. Preliminary research vaguely suggested that the individuals of Zaak-shops that communicated about these subjects could be trusted more. In a sense, the amount of quality communication seems to indicate the level of trust here. Bortree and Waters (2014) also claim that employees feel more included when they receive enough and right information about their tasks. This is part of the participation-level that concerns the encouragement employees get to participate in, for example, meetings in which they can share feedback and opinions.

2.1.2 Group values

Employee commitment is driven by three factors: core values, personal attitudes and core competences (Dahlgard & Dahlgard, 2003). The management determines the core values of a company and the core competences, but the personal attitudes come from the values and competencies of the employees themselves. This immediately shows the importance of shared values and their influence overall. "The extent to which [employees]

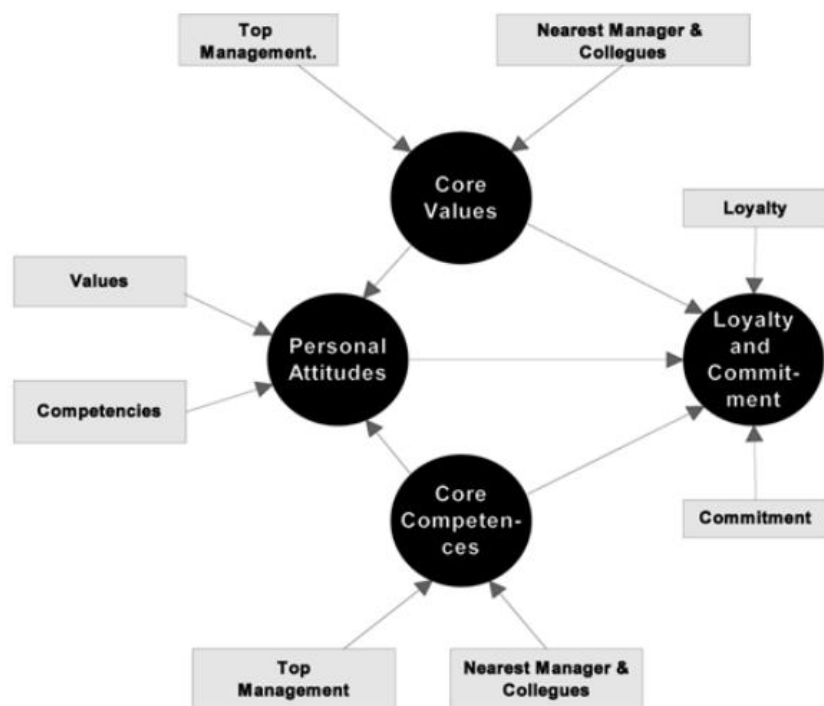


Table. 2.1: A model to explain people's loyalty and commitment. Reprinted from *Towards a holistic understanding of human motivation: core values – the entrance to people's commitment?* (p.165), by S. M. P. Dahlgard & J. J. Dahlgard, 2003.

have similar work-related values” is what we call Group Value Consensus ([GVC], Jehn, 1994).

For employees to feel what they do is worthwhile and become motivated and committed to the organisation, there needs to be a “shared sense of goodness in terms of organisational vision and mission statements” (Goleman, 1998). Travis & Pollack (2015) support this claim by explaining that next to the willingness to commit, the ability to do so is vital. The core , competences and core values that influence the personal attitudes in Dahlgard and Dahlgard’s model (2003) discuss the same concepts (see figure 2.1). In other words, when employees understand, feel and share the importance of the organisational vision and mission and other ‘translated’ core values, they are more likely to commit to the organisation. Currently, Zaak-shops does not have these ‘translated core values’. Exploring the influence it might have on the Zaak-shops interplay of motivation and inclusiveness of the work culture might open up the window to improving the internal communication.

Jehn (1994) found that in groups that share few values, emotional and task-related conflict arises more often than in groups that share a high similarity in values. Emotional conflict has a negative influence on performance and satisfaction, while task conflict was positively associated with performance right. Three years later, a more focused research into the effects of value congruence, supported the idea that value congruence diminishes conflict in groups all together (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). This underlines the importance of value consensus.

In conclusion, in order to create a high-performing work culture where employees feel included and motivated, the employees need to be able to connect to the organisation’s values (Travis & Pollack, 2015). Based on current literature, it is likely that GVC has a positive influence on employee motivation and inclusive work culture.

2.1.3 Supervisory communication

In the previous sections we established the importance and types of organisational inclusion. This section focusses on the communication aspect of the contextual element: supervisor inclusion. Due to Zaak-shops’ small size and organisational structure (see appendix I), we can say that a focus on supervisor inclusion automatically forces us to explore the exact problems within the supervisory communication by the management of Zaak-shops.

A theory dominating the field of communication between supervisors and subordinates is the Leader-Member Exchange Theory ([LMX] Jian, Shi & Dalisay, 2014). LMX argues that “the relational dynamic between leaders and members makes a difference in the influence

process and on individual and organisational outcomes” (Jian et al., 2014). Other studies in the field of organisational behaviour also repeatedly pressed forward the importance of conversation (Jian & Dalisay, 2017). This means that if Zaak-shops’ management wishes to successfully invoke organisational changes – like internationalisation – it has to take the relationship between themselves and their employees into consideration.

Put into extremes, LMX distinguishes between high-quality and low-quality relationships. According to Jian *et al.* (2014), high-quality relationships are characterized by trust, loyalty and mutual respect while low-quality relationships are bound by more tangible matters such as employee contracts and economic exchanges. A measurement of the quality of the relationships would be useful for Zaak-shops. Especially because it is almost imperative for Zaak-shops to have high-quality LMX relationships since there is no remuneration and official employee contracts.

However, LMX lacks the assessment of communicative exchange and focusses itself primarily on the cognitive aspects of the relational quality. This is a difficult and time-consuming aspect to measure. Therefore, a more elaborate focus on communication is necessary, as well as helpful when creating an inclusive culture.

Leader-Member Conversational Quality [LMCQ] is a more focussed form of LMX on conversational practices. Jian et al. (2014) developed a scale to measure the quality of specifically communication in supervisor-subordinate relational environment (see LMCQ scale in appendix III). By measuring the quality of the communication we can find out what can be improved in Zaak-shops’ internal communication in order to create or improve the inclusive culture and, further down the line, prepare for internationalisation.

3. Conceptual Design

When comparing preliminary survey of employees to the results of the literature review, it must be concluded that the current work culture is not contributing to the preparedness for internationalisation. Therefore, it was determined that in order to internationalize, Zaak-shops will need to optimize their work culture, and change it into a more inclusive culture. Currently, there is a lack of knowledge on what the exact problems are with the current work culture and internal communication or how it affects Zaak-shops' overall performance.

3.1 Research Objective

By now it is clear that in order to prepare for internationalisation, Zaak-shops is in need of background information on the difficulties and problems within the internal communication. According to literature (see chapter 2), the creation or improvement of an inclusive culture might be the solution for SMEs. However, that is of course dependent on the unique situation of Zaak-shops. An objective linking the aforementioned problem to the theoretical aspect is done in the following research objective: *to give recommendations to Zaak-shops that will contribute to the development of an inclusive culture on Zaak-shops' work floor*

by clarifying the bottlenecks in the internal communication and defining the interplay of motivation and inclusive culture.

3.2 Research Framework

The research can be schematized, as shown in figure 3.1, and is read as follows: *the research areas Organisational Inclusion, Group Values and Supervisory Communication helped demarcating the focus of this study (A). The key variables derived from the research areas contribute to forming the specific perspective of the research (B) that will be tested with the help of the actors involved in the problem. These actors are thus the objects (C) where the research will be done upon. The results from the theory in juxtaposition to the actors involved will provide the knowledge (D) needed to give recommendations to Zaak-shops (E).*

Elucidation on A – E:

A: Preliminary research on the viewpoints of the individuals of Zaak-shops and the corresponding literature form the framework in which the research will be conducted.

B: The most applicable or important variables (fig. 3.2) taken from this framework tells us the direction that is to be taken for this research.

C: The objects of this research are considered to be part of one community – they make up the Zaak-shops work force – but are distinguished into two parties. The Zaak-shops management are not only the founders, but they also still form the permanent core of Zaak-shops. The employees, however, are often exchangeable forces.

D: The result of the analysis will answer the internal goal of the objective. The analysis is meant to clarify what the bottlenecks in the internal communication are, and what defines the interplay of motivation and inclusive culture.

E: The recommendations on how to develop an inclusive culture will be derived from the results of the analyses. Only when knowing the exact background of the different aspects of Zaak-shops' problems in the internal communication, recommendations on how to tackle these can be given.

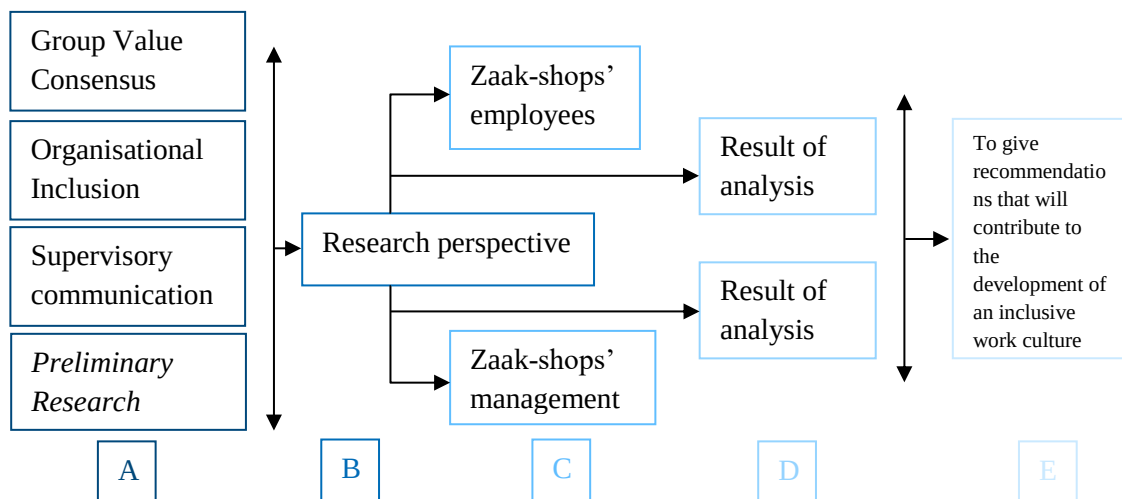


Fig. 3.1: research framework

3.3 Conceptual Model

The model down below zooms in on the chosen key variables that together make up the perspective of this research (see figure 3.2). Research into the theoretical areas taught us that all variables that have an influence on the internal communication of an SME are interrelated. And together they make up an interplay of motivation and inclusive culture within the internal communication.

The theoretical framework brings forward a great many of variables that are likely to influence the internal communication of Zaak-shops. Many of these variables are interconnected. For simplifying reasons, these variables were clustered together in more easily comprehensible key variables (fig. 3.2). In the figures 3.3, 3.4 and 3.5 you will find the

variables in the terminology as brought forward by scholars. An explanation in context is in section 2.1 of this report.

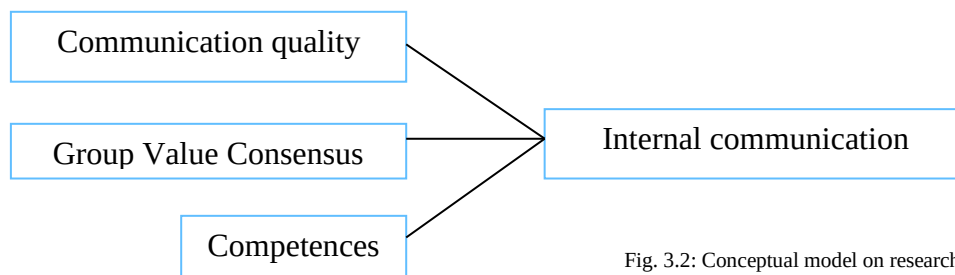


Fig. 3.2: Conceptual model on research perspective

Key variable identified	Multidisciplinary variables from literature	Source
Communication quality	Information networks	Bortree & Waters, 2014
	Relational quality and conversational quality	Jian et al., 2014
	Asked for opinions, feedback and advice	Bortree & Waters, 2014
	Receive and share critical information (<i>about goals, activities and changes</i>)	Bortree & Waters, 2014, Dahlgaard & Dahlgaard, 2003
	Task-related conflict	Jehn, 2014
	Building relationships	Berger, 2008, Dahlgaard & Dahlgaard, 2003

Fig. 3.3: influencers of the Communication Quality key variable

Key variable identified	Multidisciplinary variables from literature	Source
Group Value Consensus	Core values	Dahlgaard & Dahlgaard, 2003
	Employee values	Dahlgaard & Dahlgaard, 2003
	GVC (<i>shared</i>)	Jehn, 2014
	sense of belongingness	Mor-Barak & Cherin, 1998, Shore et al., 2011, Mor-Barak & Levin, 2010, Travis & Pollack, 2015
	Trust	Jian et al., 2014, Bortree & Waters, 2014,
	Loyalty	Jian et al., 2014, Dahlgaard & Dahlgaard, 2003
	Emotional conflict	Jehn, 2014

Fig. 3.4: influencers of the Group Value Consensus key variable

Key variable identified	Multidisciplinary variables from literature	Source
Competences	Competencies	Dahlgaard & Dahlgaard, 2003
	Authority to make decisions	Bortree & Waters, 2014
	Participation	Bortree & Waters, 2014

Fig. 3.5: influencers of the Competences key variable

3.4 Research Questions

The formulation of the following research questions were based on a strategy of Verschuren and Doorewaard (2010). By subdividing the research framework into theoretical, empirical, and analytical sections, the central research questions were created. The central research questions have to be answered in sequence: RQ3 cannot be answered unless RQ2 is answered and RQ2 cannot be answered without answering RQ1. Therefore we start with the theoretical question.

RQ1 - *Which factors have a significant impact on the internal communication of an SME that prevents or stimulates an inclusive work culture with motivated employees?*

1.1 *Which factors can be derived from the theory on organisational inclusion?*

1.2 *Which factors can be derived from theory on group values?*

1.3 *Which factors can be derived from supervisory communication theories?*

The first research question steers us towards the gathering and exploration of preliminary research into the issues as brought forward by the employees of Zaak-shops (see appendix II), but also of theory on organisational inclusion, group values and supervisory communication (as previously discussed in more detail in chapter 2).

The second central research question forces us to take an empirical approach. The analysis of the theoretical data on Zaak-shops' employees and Zaak-shops' management gives insight into the situation at hand.

RQ2 - *How does the current interplay of motivation and work culture reflect in Zaak-shops' internal communication based on the established factors?*

2.1 *What are the opinions held by the Zaak-shops employees and management on the competencies distributed over the individuals within the company?*

2.2 *To what extent is there consensus on values in Zaak-shops?*

2.3 *What are the opinions held by Zaak-shops' employees and management about the quality of the communication within the company?*

The third and last central research question has an analytical function. It is meant to explain the relation between the research objects' perspectives on the factors that influence the quality of the internal communication. Not only subjective, but also pragmatic.

RQ3 - *What do we learn from comparing the results of the analysis on the internal communication?*

3.1 *What defines the interplay of motivation and inclusive culture in Zaak-shops?*

3.2 *What are the bottlenecks in the internal communication of Zaak-shops?*

4. Technical Design

This chapter concerns the proposed approach to carrying out the research project as discussed in chapter 3. It is estimated that several limitations and other threats to the outcome will exert some influence on the research process and results. One major limitation is the time-span for the research (and advice): 8 weeks. Another limitation is the physical limitation. Interviewing people, especially about emotional subjects is best done in person. Primarily, because responses can be ensured, and secondly, because the received answers are more accurately interpreted, and thirdly, the number of non-responses is likely to be larger when sending out computer-mediated interviews. Additionally, there is the threat to the reliability because of the participant error and participant bias (Robson, 2002). The researcher is almost full-time hours present at the company, and factors like these are likely to influence the answers given in interviews (more about the interviews in 4.2).

4.1 Strategy

The philosophy throughout this research is an interpretivism one. While doing this research we looked at the differences between Zaak-shops' employees and management (intra- and intersperspective). There were taken as a group of otherwise anonymous individuals but with their position in the organisation known. The management forms the permanent core of the company, while the employees are workers (intern, part-timer or trainee) that usually leave after a period of roughly half a year. We also looked at the individuals' role in the problem and what can be understood from these individuals. Such an philosophy contains assumptions that will guide the strategies and methods chosen throughout.

With this philosophy in mind, the research will take an inductive approach. The preliminary research provided a general idea of the problems in the internal communication that needed further exploration on the basis of literature research. Next, collected data was gathered and aimed to form into a comprehensive theory that told us exactly what Zaak-shops' problem(s) are. It should be noted, however, that this research has some deductive elements. There was little collection of random data. In a sense, there is already a rough outline of what aspects should be taken into consideration in order for Zaak-shops to develop an inclusive theory. And all the data collected were to give an insight into or 'test' these outlines. Hence, the deductive element.

4.2 Methodology

The techniques and procedures used to obtain and analyse data for this research are discussed down below. The emphasis lies on the qualitative data gathering in the form of interviews, but there might be supporting secondary data collection in the form of literature of experts with practical experience in similar cases.

For the empirical angle of this mixed-method research we are constantly aiming for census: “[the possibility] to collect and analyse data from every possible case or group member” (Saunders *et al.*, 2009). To put the interplay of motivation and inclusive culture into context properly, we need data on perceptions from the inside (Zaak-shops employees and management). No sampling is necessary for collecting data on Zaak-shops’ view, because data can be collected from the entire population due to its small size.

The research strategy and research questions already tell us that qualitative data will be most useful in this research. And thus interview data will be gathered by doing a survey with Zaak-shops’ individuals, followed up by unstructured interviews to go more in-depth. The first phase, the survey, consists out of two parts: The LMCQ scale (Jian *et al.*, 2014) only for the employees to fill out, and a questionnaire for the individuals of both parties.

The LMCQ scale measured communication from the bottom-up, and is therefore not suitable to use on the management. However, it is still of value when testing the supervisory communication. The employee perspective on the supervisory communication gives an insight into the reality of the communication flow that the management think they send and what is actually received.

The questionnaire given to both parties further explored the subjects that the LMCQ scale did not cover, but were a must according to the theoretical framework. We made use of the Likert-scale on the questionnaire. The Likert-scale (Likert, 1932) commonly has 5 points to choose from, Strongly Agree-Agree-Neutral-Disagree-Strongly Disagree, but for this research a 4 point scale was used. We omitted the neutral stance in order to force the individuals to take a stance on the statements.

Unstructured interviews provided the rest of the descripto-explanatory information (Saunders *et al.*, 2009) on the findings that were gathered from the survey. Unstructured interviews were chosen over semi-structured interviews to gather the information on the organisational culture and its values, exchange of information, and the creation of relationships and meaning of Zaak-shops, because this approach was founded to be more suitable to an background analysis research.

Initially, survey and interviews were assessed as sufficient to test de *intrapersonal communication* that influence the interplay of motivation and inclusive culture in Zaak-shops. Desk research was added to the list. Through literature review it is more easily to identify where in the relational communication the actual bottlenecks are located, and why.

4.3 Planning

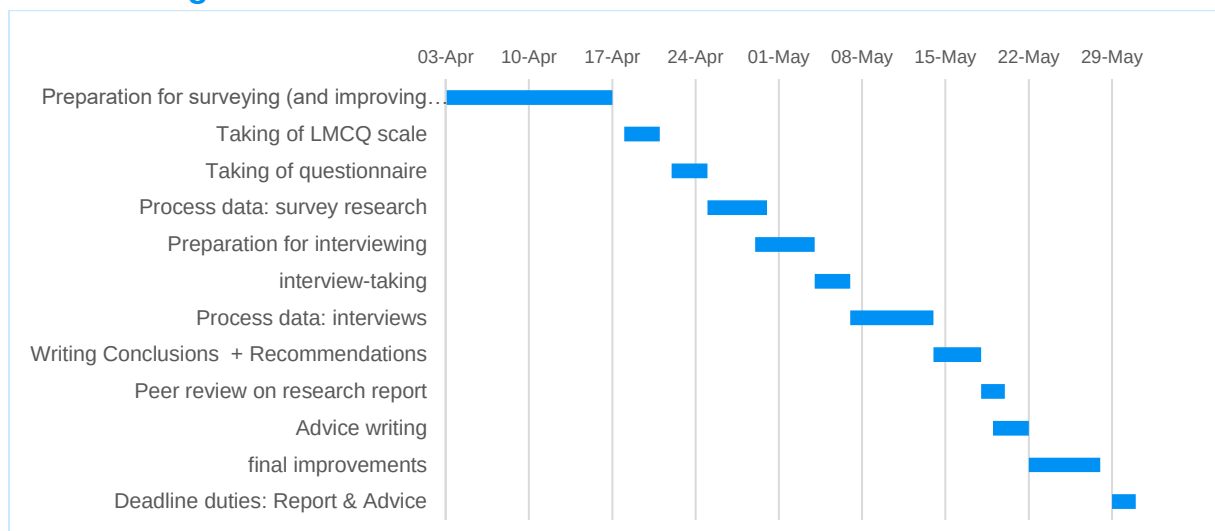


Fig. 4.1: Gantt chart

5. Research Results

In the following chapter the results of the research are discussed. First the findings of desk research, survey study and interviews, then the interpretation of this analysis.

5.1 Research findings

The following sections presents the results of the data collection. As described in more detail in chapter 4, the data collection was done in two steps. First a survey was done to gather largely descriptive data. This was followed up by unstructured interviews with questions based on the answers given by the participants in the survey to go in-depth. Due to the amount of data, it would be impossible to relay all findings. Therefore, only the most outstanding findings were described in this chapter. Based on the variables that were established as relevant to this particular research in chapter 3, the results will be explored in the following sections of this chapter. First the findings on employee competences will be discussed, then the values of the group, followed by the quality of the communication on the Zaak-shops work floor, and finally unexpected findings that did not fit one of the previous ‘boxes’ but are probably relevant for the interpretation. Interpretation of the most interesting and/or outstanding findings can be found in the next chapter. All answers given by the subjects and other results can be found in schematics in appendix V.

5.1.1 Competences

What are the opinions held by the Zaak-shops employees and management on the competencies distributed over the individuals within the company?

Dahlgaard and Dahlgaard (2003) called the competences of the management the core competences. These core competences have an direct influence on the personal attitudes of the employees, and those have on their turn an influence on the employees’ loyalty and commitment to the company. But these core competences also have an direct influence on their loyalty and commitment to, in this case, Zaak-shops. Zaak-shops’ management consistently scored their competences between 3 and 4 on a scale of 1-4. They were most confident in their ability to give opinions, feedback and advice when asked for and to do their personal tasks. Slightly less confident, but still on the higher side of the scale (3.5), was the management’s knowledge of what their co-workers expect from them and the idea of ‘*not being able to be missed for too long*’ (see appendix IV).

The employees, however, scored very differently on these subjects. With the exception of feeling competent enough to do their tasks (3.0), all other subjects scored below neutral. They think they are rarely asked for their opinions, feedback and advice, and gave this element an average score of 1.75. *'I don't think I can be missed for too long'* also got a score of 1.75. Employees indicated to experience some difficulty understanding what their co-workers want from them indicated by a low score of 2,88.

Further research by means of the interview explored this last topic further. Subject 1 believes, without a doubt, (s)he was hired for her competencies as (s)he discussed them in the job interview, but realizes that these competences are not represented in what (s)he is doing right now (Personal communication, 4 May 2017). Two other employees do not know for what competencies they were hired and assume that it has to do with soft skills and personality rather than pragmatic abilities (Subject 3, Personal communication, 4 May 2017; Subject 4, Personal communication, 4 May 2017). The last employee could not even answer the question, (s)he has “no idea for what competencies [(s)he was] hired [...] or which are necessary for the tasks” (Subject 6, Personal communication, 17 May 2017). One of the managers explains he stopped looking at competencies of job applicants, because they are rarely sufficient and never more important than a person's personality (Subject 5, Personal communication, 2017). The other searches for more general affinity rather than exact skill. “People within the company need to have an affinity with internet shopping, the Dutch language and evoke an overall good feeling within me”. And because they do not receive conventional salary he lowered his standards for the new recruits under the guise of “even if they can do only 50% of the work, it is still 50%” (Subject 2, Personal communication, 4 May 2017). For these reasons it is not surprising that the employees of Zaak-shops do not know for what competencies they were hired, because the management do not have any clear core competences established in Zaak-shops, at least, not consciously.

Bortree and Waters (2014) emphasized a specific aspect of competences: the ability to make decisions and partake in the decision-making process. This aspect was also included in the questionnaire and the interview. The management scored the top score of 4, while the employees stayed behind scoring only a 2.75.

The interviews revealed that three out of the four employees felt heard when participating in the decision-making processes (Subject 1, Personal communication, 4 May 2017; Subject 3, Personal communication, 4 May 2017; Subject 4, Personal communication, 4 May 2017), and one did not feel heard and additionally thought that the management also did not really

listen to the other three co-workers (Subject 6, Personal communication, 17 May 2017). Although, all employees said to feel free to participate in decision-making processes, many usually did not do participate anyway. For some employees this originated from the timing of meetings. Meetings regularly happened after a decision was made (Subject 3, Personal communication, 4 May 2017; Subject 4, Personal communication, 4 May 2017). Subject 6 declared to feel simply not motivated and engaged enough to participate in decision-making, other meetings and informal talks (Personal communication, 17 May 2017).

5.1.2 Group Value Consensus

To what extent is there consensus on values in Zaak-shops?

The data collected provided an overview of important values to all the individuals at Zaak-shops. All the individuals, management and employees, were given a list of approximately 50 values to choose from. These values are a combination of frequently mentioned values from other tests, experiments and studies and values chosen based on the theoretical framework of this research report. All individuals were given the same list of values to be filled in by themselves. Even though they could fill it in anonymously, they were required to fill in whether they were part of the management or not.

The management of Zaak-shops brought forward what, according to Dahlgaard and Dahlgaard (2003), the core values are. The management picked in total fifteen values. Out of these fifteen values there were five they agreed upon without consulting each other (fig. 5.1). In this

figure the numer '2' in the right column indicates that both managers agreed on the values, the number '1' indicates only one of the managers chose the value. These are values picked by the managers themselves, values that are apparently on the surface of their work floor priorities. Further research through interviews showed other important core values. The interviews showed that the managers agreed with each other chosen values even though they did not initially chose them themselves. For example, Subject 5 said despite being a manager that he is keen on learning things. And thus we can move the value *learning* to the top of the list of figure 5.1. He reconfirms two other values: *responsibility* and *challenge*. These are

Core values	Regarded importance
Responsibility	2
Respect	
Fun	
Creativity	
Challenge	
Learning	
Humour	1
Curiosity	
Balance	
Trustworthiness	
Achievement	
Boldness	
Community	
Growth	
Happiness	

Fig. 5.1: Core values in Zaak-shops

values that subject 2 also mentioned in the questionnaire and are therefore strong core values (Dahlgaard & Dahlgaard, 2003). The other manager, is very clear on what he values most. Despite the time between the values in the questionnaire and the in-depth interview, the results showed a trend towards the same values. Especially *achievement*, *balance*, and *community* showed. For example, statements such as: “I want people to be saying ‘we’ and ‘us’ when they talk about Zaak-shops” indicate that the subject values *community* (Subject 2, Personal communication, 4 May 2017). Subject 2 also emphasized and repeated that he looks more at *achievements* than his colleague manager because it brings *balance*. Refer to transcripts in appendix V for all the exact statements regarding the core values as displayed in figure 5.1.

The current employees of Zaak-shops gathered in total 22 different values that they considered important on the work floor (figure 5.2). Eight of these values were shared in some degree with one another based on the results of the questionnaire. These values were consciously chosen by the employees themselves. The interviews that followed questioned these values subconsciously. On top of the list are the three values that all the participating employees agreed on (indicated by the number ‘4’): *challenge*, *fun* and *growth*. The lower the value is on the list, the less important it is to the group of employees as a whole.

All interviewed employees, subject 1, 3, 4, and 6, reconfirmed in the interview that they valued challenges. However, not all subjects are looking for challenges in the same places, consider the same things a challenge or want value challenge for the same reason. Subject 1 described challenge to be looked for in yourself by means of a side-project or a school assignment (Personal communication, 4 May 2017). And therefore immediately linked *challenge* closely with *creativity*, because (s)he liked it “if you have to get forced to search for the answers yourself” (Subject 1, Personal communication, 4 May 2017). Two other employees forwarded challenge as an important value because it functions as a trigger to

Employee values	Regarded importance
Challenge	4
Fun	
Growth	
Respect	3
Humour	
Responsibility	2
Creativity	
Learning	
Recognition	1
Achievement	
Success	
Balance	
Boldness	
Community	
Curiosity	
Belief	
Optimism	
Meaningful Work	
Loyalty	
Honesty	
Kindness	
Knowledge	

Fig. 5.2: Values of employees

be active. It motivates them and keeps them going. (Subject 4, Personal communication, 4 May 2017; Subject 3, Personal communication, 4 May 2017). Subject 6 explains that challenge equals trying new things. (S)he desires this value to be more prominent on the Zaak-shops work floor, because as it is now, (s)he does the same tasks day in, day out (Personal communication, 17 May 2017).

Fun was rated high on the list of values that the employees filled in themselves (see appendix V). Not surprisingly, because Urquhart (n.d.), among others, explains that having fun increases the oxygen levels, endorphins and blood flow, which relaxes the employees and makes them more accepting. Some employees at Zaak-shops even think a fun attitude and enthusiasm is so important, they got hired for theirs (Subject 1, Personal communication, 4 May 2017; Subject 3, Personal communication, 4 May 2017). Additionally, three out of four employees marked *fun* as an important value in Zaak-shops, because they recognized it as a value of the managers Mr. Larkens and Mr. Mossel.

The value *growth* was mentioned by all employees on the questionnaire, but in the interviews it appears to be a less prominent value in these subjects' thoughts. None of the employees believed growth to be extremely important on the Zaak-shops work floor. Subject 1 explained that *growth*, or personal development, is something (s)he values but is still relatively easily put aside if there is no place for it (Personal communication, 4 May 2017). The other three employees explained that growth is mainly a personal goal, inseparable with their own studies, not work at Zaak-shops. (Subject 3, Personal Communication, 4 May 2017; Subject 4, Personal communication, 4 May 2017; Subject 6, Personal communication, 17 May 2017).

According to all the individuals themselves, *fun* and *challenge* are the most mentioned values on the work floor in Zaak-shops. In other words, there is a strong consensus on these two values by employees as well as the management of Zaak-shops. The group of individuals at Zaak-shops share to a greater or lesser extent thirteen values in total. All the values are ranked based on the degree of consensus in figure 5.3. The amount of values shared is quite striking. Of the approximately 52 values given, fifteen are core values of which thirteen were Group Value Consensus.

The employees were asked to make an estimation of the values that are on the work floor excluding the personal values they picked out previously in the questionnaire. All employees had a relatively difficult time assigning the right values, or any values at all, to one of the managers: subject 2. However, from all the values they missed there was one value they

continuously ascribed to subject 2: *Achievement*. And they were correct. This is indeed valued high with the management (figure 5.1). But valued rather low in ‘consensus score’ with the overall group (figure 5.3). The other manager, subject 5, was easier to value for three out of the four interviewed employees. From the ten values ascribed to subject 5 by these employees, only three were wrongly guessed according to subject 5 himself.

There are two values relatively low on the list of figure 5.3, but were still high-lighted in the interviews by the subjects. *Learning* and *Responsibility*. Three subjects agree that learning is, or should be, an important value on the work floor of Zaak-shops (see figure 5.3). Subject 1 even claims that it has so much influence that (s)he would stay longer than contracted at Zaak-shops because (s)he learns so much (Personal communication, 4 May 2017). Subject 6 said: “I do the same every day. In the beginning I learned a lot, but recently I stopped learning things. Especially these last weeks. And I find it important to learn in my job” (Personal communication, 17 May 2017). This co-worker agrees somewhat with subject 1, but claims to have reached the limit. Responsibility is regarded by the management as extremely important. It was mentioned by themselves in the questionnaire, but also emphasized on in the interviews that followed. Subject 6 also made a special mention of responsibility. (S)he explained that (s)he would want more responsibility to facilitate independency. As it is now, (s)he has to request most of the information (s)he needs to do the tasks (Personal communication, 17 May 2017). Subject 4 relates responsibility to challenge. Challenges are a form of responsibility. (S)he claims that in order to be able to handle a challenging environment, you need to be responsible. (Personal communication, 4 May 2017).

Shared Values	Score
Challenge	6
Fun	
Respect	
Growth	5
Responsibility	
Creativity	
Balance	4
Humour	
Learning	
Curiosity	3
Achievement	
Boldness	
Community	2

Fig. 5.3: Importance of shared values

There are two other concepts closely related to the values from the list that need special attention according to the theoretical framework that was set: *trust* and (the sense of) *belongingness*. Both Jian *et al.* (2014) and Bortree & Waters (2014) specifically pointed out the importance of trust in a high-performing inclusive culture with motivated employees. Interestingly enough, only one individual of Zaak-shops, a manager, marked this value as important on the work floor.

A similar occurrence happened with loyalty. Only one individual in Zaak-shops, an employee this time, deemed *loyalty* as important as Jian et al. (2014) and Dahlgaard & Dahlgaard (2003) claim it is. (S)he even thought (s)he recognized this value within the management. The *sense of belongingness*, as pointed out in the theoretical framework by different scholars (Mor-Barak & Cherin, 1998; Shore et al., 2011; Mor-Barak & Levin, 2010; Travis & Pollack, 2015), was also not tested by putting it into the list of values to avoid obvious choosing, but hidden in statements on the questionnaire that indirectly evaluated their sense of belongingness.

The sense of belongingness of the individuals of Zaak-shops is on the positive side. Nearly all individuals fully agreed on the statements that supported the sense of belongingness. Statements 7, 11 and 12 of the questionnaire assessed their sense of belongingness (see appendix IV). On average, the management rated their sense of belongingness at 3,83 and the employees rated it at 3,63. However, when we got deeper into the topic when doing the interviews, it was the management that expressed to perhaps feel a lesser sense of belonging than the employees. Subject 2 explained that “deep conversations about values is not something that is spoken about on the work floor” (Personal communication, 4 May 2017). This collides with the full score the management gave on statement 11: ‘I like to engage in informal discussions at work’ (see appendix IV). And even though the average score on the sense of belonging is a little lower for the employees than the management, the score on ‘there is a welcoming atmosphere at Zaak-shops’ is higher (See appendix IV).

5.1.3 Communication quality

What are the opinions held by Zaak-shops’ employees and management about the quality of the communication within the company?

The quality of communication between the management and employees, not employee-employee or manager-manager, was measured by the use of the Leader-Member Conversational Quality scale (LMCQ) by Jian *et al.* (2014). According to the employees, the quality of the communication is positive. On a scale from 1 to 5, the average is 3,94. To get a better understanding of the opinions held by the employees of Zaak-shops, an in-depth interview based on the LMCQ scale results was conducted revealing that the management of Zaak-shops share a different view on the statements.

According to the LMCQ scale, the employees are the least satisfied with the accuracy of the interpretation of ideas regarding work-related matters. However, the other way around

there is also dissatisfaction. In an interview, a manager expressed his dissatisfactions with employees that have difficulty with interpreting his ideas accurately (Subject 5, Personal communication, 4 May 2017).

While the employees are the least satisfied with the interpretation of each other's ideas, they also claim to be the most satisfied with the efficiency and richness of the conversations between them and their direct supervisors of the management. The *efficiency* reflects a combination of the speed and accuracy of conversations between the supervisors and employees. The *richness* here refers to the amount of content that can be conveyed in a certain time. The score for both of the corresponding statements on the LMCQ scale is 4.75 for the employees. Employees score the feeling of being in sync when conversing with their supervisor equally high.

However, the LMCQ scale only presents the views held on bottom-up communication. The questionnaire presented to both the employees and management provided data on the communication quality from both viewpoints. Statements 4, 5, 6, 13, 14 and 15 measured the different aspects of communication quality between all actors involved (see appendix IV).

The scores are similar for the management and employees in regard to statement 4, 5 and 6. Both parties agree that nearly all the right information is exchanged, and that they receive almost enough feedback on their work (both statements scored an average of 3, more about feedback later). However, both parties also agreed that there is *not* enough information being exchanged.

Not all the opinions of the management aligned with that of the employees. While the perception of the communication quality is generally more positive in the eyes of the management, the employees perceive this differently. When we investigate the kind of information that is exchanged further, we find that there is a difference in the perception of the information on goals, activities and changes. Where the management expressed to *receive* enough information on goals, activities and changes, the employees expressed to receive too little. Interestingly enough, when the individuals were asked if they *share* the information about goals activities and changes, the gap between employees and managers was still significant, but all the scores were lower than for receiving (see figure 5.4). This indicates that all employees perceive they receive too little information, but perceive to provide even less information themselves.

	Average management score	Average employee score
<i>I receive enough information on goals, activities and changes</i>	3.5	2.75
<i>I share enough information on goals, activities and changes</i>	3	2.5

Fig. 5.4: fragment of questionnaire results. Adapted from appendix IV.

The interviews with subject 1, subject 2, subject 5 and subject 6 confirmed and further explored these findings. Subject 1 (Personal communication, 4 May 2017) stated that there is a lack of information about activities, for the women in particular, and even finds that almost vexing. (S)he explained that small ‘activities’ like ordering take-out for lunch is usually only consulted with the men within in the company, not the women. It should be mentioned, however, that the subject mentioned that it is not an exclusive male activity. It is possible to participate for women if they explicitly mention they wish to do so. Subject 2 on the contrary, a manager, thinks he exchanges enough information. He says that he is at least always clear about company goals and his expectations of others (Personal communication, 4 May 2017). But just like the other individuals of Zaak-shops, he admits that there is not enough information exchanged. The other manager, Subject 5, talks about the manner of information sharing. While they do share information, it is never a discussion of some sort. (Personal communication, 4 May 2017). At meetings, information is usually simply stated, there are barely any reactions, let alone discussions. Subject 6 confirms that there is not enough information easy available to do tasks. (S)he knows where to look for it, but it is not presented. Also the lack of information on activities, as mentioned by Subject 1, is confirmed by Subject 6 (Personal communication, 17 May 2017).

The importance of being asked for opinions, feedback and advice for organisational inclusion was pushed forward by Bortree and Waters (2014). When interviewing the group about the exchange of opinions, feedback and advice, the employees strongly expressed their wish to be asked for more input on these matters. Subject 4 remarks that (s)he would like to see more feedback given. The biweekly meetings provides the platform for the management to share company decisions they *made*, but it would be desirable if they would share the decisions they are *going to make*. This way there would be room to give useful feedback or advice (Subject 4, Personal communication, 4 May 2017). The management on the other hand rated these statements at the highest, 4.00, versus the 1.75 score that the employees rated this

topic. Subject 3 and subject 4 have strong opinions concerning the low amount of feedback. Subject 3 explains that more positive feedback is desirable: “It would be nice to hear ‘well done, you really contributed to the company’. It’s the biggest compliment you can get” (Personal communication, 4 May 2017). If this feedback is actually useful in such a case is at this point still open for discussion of course. In short, the management is very often asked for feedback, while the employees feel they are nearly never asked. Even so, both rated receiving feedback with only a 3.

The third factor indirectly correlating to the quality of communication is building relationships at the work floor. Berger (2008) argues that building relationships is the process that establishes the internal communication. Therefore, the views on the correlation between the perceived relationships and communication were looked at.

All interviewed employees, subject 1, 3, 4 and 6, said their relationship with their supervisors was good enough to feel safe enough to discuss even more personal things (personal communication, 2017). One of the interviewed subjects explicitly said: “We can talk about private, non-work-related, things. I feel safe enough to ask my supervisor almost anything and my supervisor asks me” (Subject 1, Personal communication, 2017). Apparently, this does not automatically mean that all employees share personal matters with their supervisors. Subject 6 added that even though (s)he feels *safe* enough to share almost everything, (s)he wouldn’t because she doesn’t see the point. (S)he usually keeps out of most conversations (Subject 6, Personal communication, 2017).

5.2 Discussion

The following three subsections explain the findings from section 5.1. In order to answer the three central research questions it was necessary to analyse, interpret and find the relation between all the findings. The answer to RQ1 will be discussed in subsection 5.2.1 by making mostly use of the theoretical framework (if not specified differently). RQ2 will be answered by making use of the findings that came out from the sub-questions (for RQ2 sub-questions see section 3.4, for the findings refer back to section 5.1). The answer to these two central research questions will provide an answer to RQ3 and its sub-questions.

5.2.1 Factors of inclusive culture

Which factors have a significant impact on the internal communication of an SME that prevents or stimulates an inclusive work culture with motivated employees?

Literary research opted for a collection of variables that influence the internal communication of SMEs (see chapter 2). Key was to discover which of these variables were factors that actually influence an SME as Zaak-shops. There are several factors that influence internal communication dynamics on the work floor and that, in turn, can be changed so that a work floor with inclusive culture with motivated employees can be created through improved internal communication dynamics.

From literary research we could derive three main factors concerning organisational inclusion. There is the sense of belongingness for the individuals of an SME that determines, partly, the organisational inclusion (Shore et al., 2011). The worse the sense of belonging to the organisation is, the worse the overall inclusion is on the work floor.

The second group of factors that influences the internal communication in an SME relate to the values of a group. Theory claims that when a group share the same values and thus have and understand consensus on these values, it has a positive effect on social change (Jehn, 2014). Social change is the change in a social structure. Usually meant to refer to changes in large society or populations, but it can be as small as an alteration in the social structure from an organisation. A shift in internal communication dynamics on the work floor for example. To reach a consensus on values, it is imperative for the individuals on the organisation that are involved to know their own values and the core values (Dahlgard & Dahlgard, 2003).

The last group of factors focusses on a specific form of communication that fits the Zaak-shops model: supervisory communication. Supervisory communication is a form of internal communication that only concerns subordinates and their direct supervisors. In Zaak-shops the two managers divide the number of employees under their direct supervision as equally as possible, even though the group is small enough for everyone to be in contact with everyone. The factors influencing this type of communication are the quality of the conversation and relationship between the individuals (Jian et al., 1994).

In other words, to stimulate the individuals of an SME to create an inclusive culture on the work floor there has to be a sense of belongingness for all actors, these actors have to know their own values and those of their management and co-workers, and the quality of the conversations between supervisor and subordinate has to be good, just like their relationship.

5.2.2 Interplay of motivation and work culture

How does the current interplay of motivation and work culture reflect in Zaak-shops' internal communication based on the established factors?

The inclusiveness of a work culture is always at interplay with motivation when trying to establish a 'well-oiled' internal communication structure, because, as Dahlgaard and Dahlgaard (2003) explain, values and competences determine an employee's commitment. And commitment is an key ingredient to the willingness of employees to engage in communication. And therefore, in order to understand the interplay of motivation and work culture at Zaak-shops, a closer look into the (core) values, current communication quality and structure is needed.

The direct and indirect subordinates from one of the managers of Zaak-shops know nothing about his core values. They knew or could guess only one core value: achievement. This not only slims down the support on a solid Group Value Consensus ([GVC], Jehn et al., 2014), but it is also a very-one sided view to have from your superior (A). And proves to be difficult when conversing or building a relationship. Still, all the employees seem to have a better understanding of values of the other manager (B). It is likely that the employees know better what B values than what A values because their relationship is better. Subsequently it is possible that due to this difference the employees feel more included with manager B compared to manager A because they have more overlap in values and therefore a better perceived group value consensus. The relatively good relationship with manager B can be ascribed to the physical closeness, the fact that fun is valued and recognized in these relationships.

Fun is identified as a key factor playing a big role explaining the difference between manager A's relationship with his subordinates and manager B's relationship with his subordinates. Employees who have fun laugh more. Laughter helps creating bonds (Urquhart, n.d.) and stimulates creativity at the same time – another value important for GVC (Jehn et al., 1997) support in Zaak-shops. While manager B was connected with fun almost immediately, none of the employees connected this value to manager A. Environments with a positive atmosphere make employees enjoy their time at the organisation and motivates them to be more productive (Urquhart, n.d.).

Trust is a concept regarded as imperative to achieve organisational inclusion. This is no different for inclusive cultures on the work floor. However, apart from one, none of the individuals of Zaak-shops valued trust that much. The cause for this can be linked back to two phenomena. First, the management's experience with untrustworthy employees in the past.

Previous employees were often not bound enough to Zaak-shops to be loyal and committed. The managers subconsciously bring those experiences with them when a new group of employees are recruited, meaning that the new employees already start with a low level of trust from the management. Secondly, there is not enough information being exchanged to the employees for them to trust the management. They are not being involved enough in the decision-making process and they are missing out on critical information regarding activities, company goals and changes within Zaak-shops. Additionally, not all the employees get the same critical information, they don't share the same information network (Bortree & Waters, 2014). A side effect of lacking information networks are employees not trusting and believing in each other, thereby "communication, teamwork and performance inevitably suffer" (O'Hara, 2014). These proceedings function like a self-fulfilling prophecy for the management, even though trust is a necessary good to stimulate employees engagement and motivation (O'Hara, 2014).

The sense of belongingness can be linked with community. The sense of belongingness refers to an emotion that tells the individual if (s)he is "a member of a particular group or organisation, [has] an affinity for a specified place of situation, [or has] the right personal or social qualities to be a member of a particular group"(Oxford Dictionaries, n.d.). Community is defined by the Merriam-Webster Dictionary as "an interacting population of various kinds of individuals in a common location" (Merriam-Webster Dictionary, n.d.). Therefore, valuing community indirectly says that a sense of belongingness is also valued. And thus, the sense of belonging of the individuals of Zaak-shops defines their community.

Only 2 of the 6 individuals that were subject to the study valued community, and therefore their sense of belongingness to the Zaak-shops organisation. One of these individuals was a manager, the other one an employee. In order to stimulate an inclusive culture at the organisation, both managers of Zaak-shops need to value community for it to be a solid core value. Hence, this result influences the inclusive culture negatively. As stated before, Jehn et al. (1997) claims there need there need to be a GVC. Once the support for the becomes GVC stronger, the organisation moves towards an inclusive culture.

The current communication quality and structure on the Zaak-shops work floor play a part in the interplay of motivation and inclusive culture of the organisation. The current internal communication dynamics can form the base line of the transformation into a high-performing inclusive culture with motivated employees provided that enough reflects in it.

The individuals of Zaak-shops all expressed that all the information they receive is the right information, however, according to themselves, they do not receive enough. When asked about the amount of feedback they receive, they said it was enough. But when asked about the feedback given the employees and management differed in opinion. Generally, it is not strange for the manager to score higher on this subject, giving feedback is part of their job function after all. What is surprising though, is that the employees are not satisfied with the amount of feedback they give. Giving more general feedback to co-workers and the management, as well as participating in decision-making, will cause them to be more satisfied with the overall quality of communication and feel more like a valued member of the organisation than they do at the moment.

According to the findings, subjects 2 and 4 said to be always willing to share information. Furthermore, all parties recognized that they could share more information than they currently do. So, if the individuals, be they manager or employee, are prepared to share more information if asked for, why does everyone feel like they do not receive enough information on company goals, activities and changes? (see section 5.1.3) The key problem here is the action of purposively gathering and searching for the information is necessary to receive the information at Zaak-shops. Apparently, most individuals in Zaak-shops take a passive stance when it comes to gathering information. They expect the necessary or desired information to be presented to them, but rarely receive it in that way. And when the employees don't receive enough of the desired information on activities, goals, changes and tasks, they ultimately get demotivated and become passive. This adds up to a never ending cycle of being short of information.

5.2.3 Comparison of results

What do we learn from comparing the results of the analysis on the internal communication?

All the results compared, literary research and empirical study, shows that motivated employees facilitate an inclusive work culture, and in turn, an inclusive culture motivates employees (and management). This interplay of motivation and work culture reflects in Zaak-shops: the interplay of motivation and inclusive culture is defined by the relationship between supervisor and subordinate, the sense of belonging to the organisation, the group consensus on the shared values, and the quality of conversation are the factors that influence Zaak-shops' internal communication. After analysing these factors it can be stated that the current major bottlenecks in the internal communication process of Zaak-shops are:

- the lack of a community created through inclusive culture rather there is just a group of individuals that work at one location,
- either the support for the current Group Value Consensus is not strong enough or the individuals of Zaak-shops are not clear on which values they have a consensus,
- and the lack of information that is actively being exchanged between the individuals.

Relationship between supervisor and subordinate is not taken into account in the bottlenecks, because the current employees will all leave in a couple of months. Relationships between two people are experienced differently for everyone, so it is likely it says very little about the next group of employees. This aspect is hard to generalize, and therefore not considered as a major bottleneck.

6. Closure

In this final chapter the suggestions on future directions to take on this subject are made, followed by a conclusion on the research in its totality. In the conclusion it will be shortly discussed if objectives have been achieved, what the most important results were, how the limitations influenced the research, and what the suggestions for further research are. For more elaborate information on the suggested recommendations or worked out ideas to implement, refer to the corresponding advisory report.

6.1 Recommendations

Below you will find a list of recommendations that will prove to be helpful when creating an inclusive culture with motivated employees by means of improving the internal communication. Some examples were mentioned, but only to serve as clarification.

❖ **Actively exchange information**

- Information sharing needs more dimensions in different forms.
E.g. change ‘talk-in-turn’ meetings into group discussions.
- Create an medium to share information internally.
E.g. An in-house forum so that workers can share ideas and customer service information, and ask for feedback and assistance.

❖ **Create an inclusive culture**

- The individuals of Zaak-shops need to refer to themselves as a team.
E.g. “We of Zaak-shops...” / “The team decided on...”.
- Enhance team-spirit by doing activities
I.e. continue the biweekly meetings, take-out lunches and Friday drinks.
- Balance the variety of the team.
E.g. When there is only a 2 : 6 ratio of females, mix them in with the males.

❖ **Generate a stronger support for the Group Value Consensus**

- Translate core values into a catchy and comprehensive saying.
I.e. a company vision and mission or work floor motto.
- Reaffirm the company goals regularly and verbally.

E.g. Personification of these somewhat abstract concepts.

- Emphasize the similarities, not differences.

E.g. Have conversations about personal goals and shared values.

- Consult employees before taking decisions.

E.g. Use meetings to give employees to show their worth by sharing opinions and ideas for future developments.

6.2 Conclusion

The internal communication dynamics in Zaak-shops concern more than solely the exchange of messages. Like Berger (2008) claimed, internal communication is the process by which employees establish the culture within the organisation (and its values), share information among the individuals involved, and create relationships. These variables from Berger were researched within Zaak-shops, and four more specific factors became apparent. The interplay of motivation and inclusive culture within Zaak-shops, or better said, *the lack of* motivation and inclusive culture, is influenced by the relationships between the individuals; their sense of belonging to the group; the shared values; and the quality of LMX.

There were no completely unexpected results. This can be ascribed to the nature of the research. The research was first and foremost intended to explore and analyse the *background* of the difficulties within the internal communication of Zaak-shops, only secondarily to *diagnose* the problems.

Nevertheless, there are three major bottlenecks and a couple of sub-problems that contribute to the core of the problem and that make the difficulties in the internal communication into problems: the lack of community, the lack of support for the GVC, and the lack of information that is exchanged.

But these three bottlenecks need some side-notes. The research encountered some limitations that could have influenced the outcome making the research possibly less reliable. For starters, the input of the employees should not to be taken too literally. These employees represent many previous employees and more to come. Their input was used to generalize difficulties usually encountered in SMEs and to put the management's opinions into perspective. Therefore, it should be remembered that the management forms the core of Zaak-shops and is there to stay, the employees are not. Other limitations was the shortage of time for the overall research, but also in regard to the physical limitation that comes with having to meet people, and participant bias and error.

Additionally, it is necessary to keep in mind that Zaak-shops' difficulties and problems are interdisciplinary. This research merely high-lighted the side that has the most communicative elements and are therefore most likely to be improved by alterations in the internal communication.

The results of this research may help Zaak-shops prepare for internationalisation. I stress the word 'help' here, because to reduce risks when internationalising additional research is recommended. Further research into Knight's (2000) other factors for *internationalisation preparation*, international market research, financial power, consistency, risk preparedness, experience and a developed marketing network, would be a good start.

To conclude this report, it *can* be said that the quality of internal communication of Zaak-shops, or any SME for that matter, is dependent on the interplay of motivation and an inclusive culture, however, this a complex multifaceted concept that hard to change enough for it to be the key to internationalisation preparedness.

Postface

The report is an slightly awkward depiction of Dutch context in the English language. Both me, the author of this thesis, and the topic company plus actors are Dutch. In practice this meant that all literature and research was translated twice: English – Dutch and back from Dutch to English. And that has had an influence on the smoothness of the overall findings, interpretations and explanations. The original transcripts of the surveyed and interviewed individuals of Zaak-shops can be found in appendix IV (in Dutch of course).

On another matter, in the report one may find it confusing that some references to the individuals are used interchangeably. This is caused by the roll of the individuals in that particular context. In general, one can assume that subject 1, 3, 4 and 6 are (temporary) employees that are a member of Zaak-shops for their own reasons. Often as an intern, but it could also be as a trainee or part-timer. When discussing the LMCQ scale by Jian et al. (2014) we are talking about leaders (L) and members (M). In this case, these subjects were referred to as ‘members’ of the organisation. And when discussing their role in regard to their direct supervisor, they were referred to as the ‘subordinate’.

A similar concepts goes for the management of Zaak-shops. When the relation to the company is described they are referred to as the ‘founders’ or ‘owners’ of Zaak-shops, when their relation to the subordinates are described they are the ‘(direct) supervisor’, and when their position in the group is discussed they are ‘leaders’. Further down the research they are interviewed subject 2 & 5, and in the findings they are manager A & B.

None of the individuals of Zaak-shops were mentioned by name in the research itself to protect their identity among each other (hurtful things can be said that might influence the current work atmosphere negatively), but mostly because it was irrelevant to this particular research.

Thank you for reading,

Gina Babette Louisa Pinas

Advisory Report

We are living in a time where shopping whatever you want, wherever you want is just a mouse-click away. Logically, all the companies wishing to enter the pool of online sales have to anticipate to more and more competitors from down the block till down under. The quickly expanding SME Zaak-shops wishes to 'enter the pool' and internationalise further.

Zaak-shops has a large variety of products to sell over a widespread medium (the Internet), and could therefore have many target groups if they wanted. However, Zaak-shops takes an indiscriminating approach. Zaak-shops is able to get away with the same approach to marketing-communication on their only international market, the Belgian market, as the approach they take on the domestic market. It looks like this success could be ascribed to the similarities between the Dutch and Belgian market. But what if the differences between the current market and the international market are too big?

The client is the owner of Zaak-shops. He knows from experience exactly where his limits are. And thus, the client recognized the need of supportive information on (the communicative aspect of) entering a foreign market. The findings of the corresponding research report *Analysis on internal communication in an SME: Exploring the influence of inclusive cultures and motivation*, tells us that before looking into internationalisation strategies the company needs to be prepared enough. This is where Zaak-shops problem lies at the moment: it is still too immature and local to successfully internationalise (Solberg, 1997). Zaak-shops needs to prepare more.

According to the research, there are several elements to preparing for internationalisation, but it is unlikely that all of them can be influenced by changes in the internal communication. Berger (2008) explains to us that internal communication is a process that is used by individuals as a way to establish the work floor culture, create relationships, and exchange information. Berger's concepts that are determined by the internal communication show a close relation to the internationalisation preparation concepts of Knight (2000). We may call this an interplay of motivation and inclusive culture.

A reflection of the current interplay of motivation and inclusive culture, in the internal communication dynamics, shows that there are 3 complications standing in the way of Zaak-shops development as a company. Firstly, the inclusive culture is lacking. Which, in order, and according to the previous statement about it being at interplay with each other, demotivates the employees. Secondly, the support for the shared values appears to be meagre. The corresponding research that preceded this advisory report exhibited that many of the individuals currently present at Zaak-shops share most of their values to some extent. It is likely that putting an emphasis on the values that are shared in a greater extent will enhance the inclusive culture, motivation and information exchange. Lastly, the individuals of Zaak-shops do not exchange information actively *enough*. The key point in this last complication is the lack of proactive attitude towards sharing information. When all the individuals take a passive stance towards sharing information and wait to be asked for it, it is not hard to believe that it results in a lack of information for some or all parties. In short, there are many facets we can tweak, knead, pull and push in such a way that it maximizes the impact on the internal communication.

Analysis on internal communication in an SME: Exploring the influence of inclusive cultures and motivation contained general recommendations one should keep in mind when trying to improve the internal communication dynamics of Zaak-shops. And even though there were some shortly described exemplary actions that could be undertaken, concrete examples were not there. It should be stressed that the detailed descriptions of recommendations in this advisory report are only examples that we strongly recommend to embed in the corporate strategy. We deem the following suggestions are the best way to go about solving the difficulties in the internal communication in Zaak-shops.

Gamification

The interplay of motivation and inclusive culture has an influence on the internal communication. We can either start trying to change the inclusive culture at Zaak-shops, or the motivation of the individuals to improve the flow of internal communication.

Gamification “[is] the application of characteristics from [...] games into non-gaming context” (Perryer, Celestine, Scott-Ladd, & Leighton, 2016). Gamification is a novel concept that is usually used in educational contexts to motivate students to learn. However, it could be used in business contexts too. Gamification can be applied to build intrinsic motivation in employees (Perryer et al, 2016). Therefore, it is likely that applying gamification on the Zaak-shops work floor will successfully increase motivation (and create an inclusive culture) and improve the internal communication in that manner.

The sense of belongingness to the organisation

Focussing on creating an inclusive culture can be done by giving the individuals a sense of belonging to the organisation. One way of doing is through the application of gamification. Group activities with a game-factor can stir up winner mentality and awaken intrinsic motivation, but also learn the participants something.

The group activity we recommend is based on the tragedy of commons theory (Lloyd, 1833), and gave the Prisoner’s Dilemma game (Poundstone, 1992) a new dimension. It is a game that tests people’s tendency to cooperate or defect. To choose for their own survival or the group’s well-being. The individuals with a strong sense of belongingness will value cooperation with his/her colleagues, those with a lesser sense of belongingness will be inclined to defect.

In the game all individuals will be grouped into small teams. Currently, Zaak-shops has eight individuals present, so we might make four equally divided teams. These groups will form four departments of one company. For optimal effect, put people together that are not the best of friends. The game will have a total of 6 rounds. At each round, the ‘departments’ get to choose either X or O. Depending on the letters chosen by everyone, scores will be distributed (see addendum 1). After two rounds of no interdepartmental deliberation, every group can choose 1 mediator that can consult the mediators of the other group. After 6 rounds of each group choosing a letter, the points will be calculated.

After the game we strongly recommend to do a round of feedback with your employees and review the progression and outcomes of the game. The game shows what actions your colleagues and employees make in these kind of situations, but it also shows what they truly value in this environment (trust, uniqueness, community, etc.).

The group consensus on the core values

From the list with almost 50 different values that often appear on work floors in SMEs, the employees of Zaak-shops share 8 different values in more or lesser extent, the management share 6 values, but the management and employees together have a group consensus on 13 different values. On this list trust is nowhere to be found. Even though, trust is imperative for creating inclusive cultures in the organisation (Bortree & Waters, 2014). Without trust on the work Zaak-shops floor, the internal communication, teamwork and overall performance will suffer (O'Hara, 2014). Thus, the following advice recommends a trust-building activity that makes sure it also emphasizes the values they do have in common already.

The individuals of Zaak-shops share quite some values. All these shared values could be put onto separate cards (for an example refer to addendum 2) and hidden in the office and warehouse. When implemented immediately, we would have 13 cards with a value written on each of them. Now, we can implement the gamification element in order to build more intrinsic motivation within the individuals. These cards shouldn't be too hard to find on location. We want employees (and management) to encounter them, but still feel some light excitement from the sudden find.

When somebody finds a card, (s)he can keep it until the biweekly meetings – or any other group activity of choice – and use it to make a colleague tell what the value on the card means to him/her. In this manner, individuals are likely to recognize their similarities with their colleagues.

The values with a group consensus will change when the individuals in the group rotate. Zaak-shops changes their employees once every few months, therefore, every once in a while, the values on the cards need to be changed accordingly.

The quality of communication

Zaak-shops has biweekly group meetings where only information is given, not exchanged. Currently, all employees of Zaak-shops go into the meeting with a short PowerPoint that shows their tasks for the past weeks. This concept is good to keep everyone informed and up to date, and we do recommend to keep it, but, we also recommend to upgrade these meetings in order to make them more multifunctional.

Some of the employees do not feel involved with their colleagues and in Zaak-shops' affairs. Furthermore, they also expressed that for them to feel more involved, it should not feel like their opinions are rarely important. The employees would like to be deliberated with more often. Before the management makes decisions, and not be after. A minor alteration in the biweekly meetings that Zaak-shops already hold for the team could already change the employees' perception.

The current meetings lack participants actively exchanging information. Causing people always to be uninformed. And thus, a push in the right direction might incite two-way discussions, instead of one-way presentations. Information sharing in Zaak-shops needs a new dimension to it in a different form.

We suggest to use a medium where everyone can place their PowerPoint up for comments from their colleagues (e.g. Slack). If this medium will prove to be successful, it would be a good platform to open up a forum for other information: questions, activities, customer service problems, etc. After receiving feedback from colleagues (fellow employees and management!) they are required to go over this feedback and give reactions to it in the group meeting. That's how an active dialogue will be started.

Implementing this idea is likely to contribute to the creation of an inclusive culture and will smoothen the internal communication.

Implementation and Planning

In case the general ideas were appealing, a more detailed implementation planning might be desired. The planning aims to give a concise step-by-step strategy with activities and deadlines. All recommendations can be implemented almost immediately. In the coming months, before most of the current employees leave, there is still time to implements some of the advice to run as a test. And then, after the summer holiday, the internal communication improvement plan can launched officially.

The three-piece advice that was roughly discussed in the previous sections gets a more specific form now. We will go in the order used previously. First we will discuss the *XO-workshop*. ‘Prisoner’s Dilemma’ is the name of the original game, but for Zaak-shops unique situation, we renamed it *the XO-workshop*. XO stands for the letters that are used in the game, workshops because it is a group activity that is more than just a game. It is meant for learning about cooperation, trust and community. In theory, every new name will work, as long as the individuals of Zaak-shops feel like it is *their* game. Trying to invoke the feeling of belongingness already starts here.

A meeting in the ‘new style’ (see table I) refers to meetings where employees and the management interact. Rather than the types of conversation that are currently held at meetings, meetings where nobody reacts to each other, only statements are being made. There is should be more discussion, and at the end of the meeting everyone’s opinion is known and heard.

Activities for implementing the XO-workshop	Start	End
1. Gather staff for a meeting in the new style	10 a.m. 5 th of September 2017	~2 p.m. 5 th of September 2017
✓ <i>Icebreaker: have a meeting like normal</i>		
✓ <i>Explain activities, goals and changes.</i>		
✓ <i>Ask everyone for input and reactions.</i>		
2. Explain the XO-workshop, use Tool 1		

✓ <i>Explain the game (see Communication media tools)</i>		
✓ <i>Make up a name for the game</i>		
3. Play the game together		
4. Group review and discussion		
✓ <i>Receive feedback on personal experiences</i>		
✓ <i>Review progression and outcomes</i>		February, 2019
5. Repeat every half a year		

Table I: planning OX-workshop.

The fifth step in table I, shows a divergent end date. The OX-workshop might need some time to be perfected and integrated into Zaak-shops normalities. So taking a few times to really monitor its effect is probably a good idea. Therefore, a suggestion is made to repeat this workshop every half a year until February 2019.

The second recommendation concerns the similarities (and differences) of values between the individuals of Zaak-shops. Sharing and understanding the values of people in your direct environment stimulates the creation of an inclusive culture (Jehn, 1994).

Research pointed out the 13 shared values of the current individuals of Zaak-shops. However, research also pointed out that these individuals do not know what their colleagues value. Like the client confirmed: “[values are] not something you ask about in a normal conversation”. Which emphasizes that we need to hide such conversations into vastly different situations. Therefore, we suggest to apply gamification once again to tone down the obviousness of the goal. It is recommended to make use of little message cards or stickers with the values shared by the group written on them. Subsequently, these value cards will need to be hidden in the Zaak-shops office, so that employees can encounter them by accident, but not too obvious for everyone to see easily. When an individual encounters such a card of sticker (s)he need to keep it until the following group activity. When such an activity takes place, the individual with most of the cards/stickers gets a

chance to give the card to an colleague who will then have to explain what the value written on the card means to him/her. The advantage of these *Value Cards* is the non-intrusiveness in contrast to a conversation about a subject that lies so close to the heart.

Activities for implementing Value Cards	Start	End
1. Collect a list of values shared by 2 or more persons	22 nd of June, 2017 *	Every time the team members change
2. Write these values on separate cards		
3. Hide them from plain sight		
4. Finders, keepers	Wait till the next group activity (e.g. biweekly meeting)	At the end of such a group activity.
5. Wait until next group activity. The one with the most cards gets to give the cards to people of their choice in exchange for their answers on the subject.		

*The start date for this long-term activity is immediately. In

Table II: planning Value cards.

figure 5.3 of the corresponding research report a list of these shared values can be found.

The third recommendation concerns the quality of communication. As said before, receivers claim that there is a lack of information exchange. Interestingly enough, research suggested that there is indeed a lack of information exchange because, even though all individuals are willing to share, nobody takes initiative. This is a problem of passivity. To counter this problem, we came up with an alteration on the biweekly meetings Zaak-shops already do. This ensures it is a very entry-level implementation for all individuals.

And thus, what we recommend is to use a medium for information exchange that doesn't need an immediate response. Slack would be favourable, because Zaak-shops is already in possession of a Slack membership and currently it is not used much. On Slack, or any other similar medium, all the employees can place their short PowerPoints they make biweekly for peer feedback. The feedback does not concern Microsoft Office-competencies, but the PowerPoint's content. A day before the

Table III: planning for new style biweekly meeting.

biweekly meeting the owner of the PowerPoint reviews the comments and implement them in the *'next week I'll be doing...'*-part of his PowerPoint. This encourages a dialogue or discussion in the biweekly meetings instead of in-turn monologues, because the employees have had time to think things over and were invested when commenting. Once the system of information sharing on this platform purrs like a well-oiled machine, it can also be used for other non-urgent information sharing. For example, frequent customer-service issues, activity invites, etc.

Activities for implementing <i>'new style'</i> meetings	Start**	End
1. Create Slack board and/or group chat	3 rd of July, 2017	3 rd of July, 2017
2. Employees place their PowerPoints for feedback	4 th of July, 2017	6 th of July, 2017
3. Implement and review received feedback	7 th of July, 2017	10 th of July, 2017
4. Discuss in biweekly meeting	11 th of July, 2017	11 th of July, 2017

** Repeat every two weeks

Budget

Zaak-shops appears to follow a very cost-effective approach to all corporate and business strategies. Therefore, to endorse consistency and implement-ability, the most suitable communication advice that can be given also follows this approach. Whichever advice will be followed, or maybe all, none them require an excessive amount of capital. There only needs to be pens, markers or pencils; empty business cards or stickers; Slack; and a whiteboard. All of these are usually present at Zaak-shops, aside from the small cards or stickers to turn into Value cards. Enough business cards as well as stickers can be printed for under €10,-

Tools

Tool 1: Explanation XO-workshop game***

Instructions:

1. Create four groups, and give each group a card with an X and one with an O.
2. Each group has 1 minute to discuss and make their choice. X or O
3. The groups get points according to the point sheet.
4. There are 10 rounds. Only in rounds 5, 8 and 10 there can be intergroup talks, in the other rounds there can only be intragroup discussions.
5. Keep track of scores
6. The scores of round 5 are multiplied by 2, the scores of round 8 will be multiplied by 3, and the scores in round 10 will be multiplied by 5.

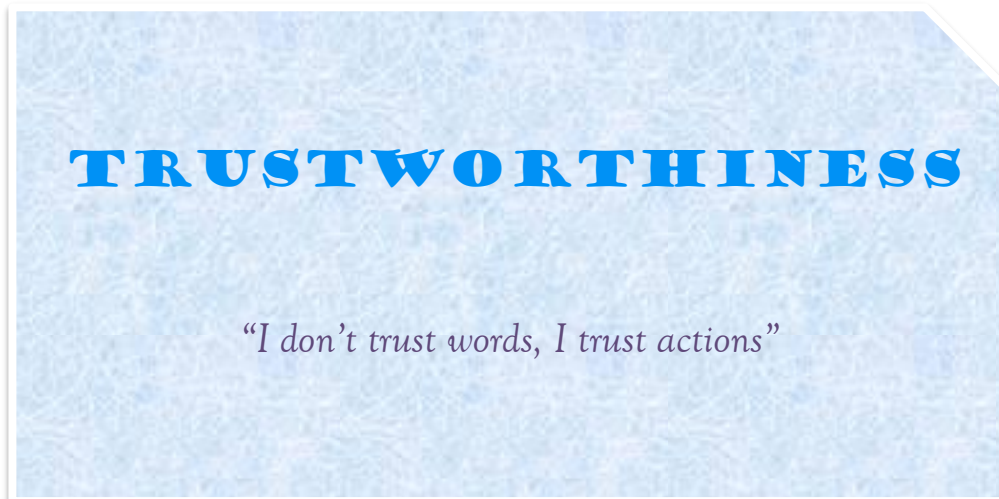
Point sheet:

X X X X	Everyone loses 1 point
X X X O	The Xs get 1 point, the O loses 3.
X X O O	The Xs get 2 points, the Os lose 2
X O O O	The Xs win 3 points, the Os lose 1
O O O O	Everyone gets 1 point

*** Tool 1. Adapted from Conflict Management Workshop by Hanze University of Applied Sciences

The instructions as described above in Tool 1 describe how the game in the XO-workshop works. There are many different varieties on this game, so it could be another variety works better for Zaak-shops' structure, but we highly doubt it. We deemed this as the best way to go for an SME with the size of Zaak-shops. Eight participants is the absolute minimum for this variety. Any smaller and the whole game needs to have a different point-system. Larger, however, is not a problem. There would still be four teams, but with more members per team.

Tool 2: Example Value card and sticker



Regardless of the medium chosen, card or sticker, the design of the examples stay the same. This are extremely simple design in the house-colours of Zaak-shops. But any design will work as long as it is easily recognizable for all. Meaning that using *stickers* as well as the little cards is fine, as long as they have the same design in order for people to recognize them as the Value Card-set. Ideally, both are printed on a bit more sturdy paper or vinyl than your everyday writing paper because these are cards or stickers that the employees will keep with them for a couple of day every time. Underneath every value on

the medium there is a little quote regarding the value on the card. The individuals of Zaak-shops can use that as an icebreaker.

A visualized media tool or example for the third recommendation was disregarded, because the individuals of Zaak-shops are familiar with Slack.. There just wasn't a reason before that made the use very crucial.

In short...

In conclusion, the corresponding research report showed that, according to the findings, there are several difficulties to find in the internal communication, motivation and inclusiveness of Zaak-shops. From all the minor inconveniences there were three identified as significant.

In the writing of this advisory report, Zaak-shops' own wishes were taken into account. For example, Zaak-shops' philosophy towards financial retention. The implementation costs of all the recommended advice costs nearly nothing, and can usually be implemented immediately.

The first recommendation dealt with the lack of *a sense of belongingness* among Zaak-shops individuals. We decided to make use of *gamification*. The terminology gamification is used for contexts that normally wouldn't contain the characteristics of a game, but by doing that other concepts thrive better too. For example, the *XO-workshop* that has a game that tests, primarily, trust and collaboration (two very important values according to the literature). Originally, it was difficult to increase the motivation within the people of Zaak-shops, but we believe gamification can awaken the intrinsic motivation. And considering this is very likely to be useful to Zaak-shops' goals we try to regularly implement that gamification aspect.

The second recommendation are *value cards*. Again, we tried to implement the gamification factor because of the benefits: motivating employees to actively exchange information. Talking about values is apparently a difficult things to do for the individuals of

Zaak-shops, but by using the card with the values written on them on colleagues might show just how much of a consensus there is on the values.

The third and last recommendation concerned the lack of proactive attitudes or motivation when it comes to communicating. By making slight changes in existing, and very good, group activities the necessary difference might be made. If meetings are usually full of monologues, then we need to get people involved even before the meeting itself to encourage dialogue and discussion at these meetings.

If Zaak-shops wants to prepare for successful internationalisation. And also want an overall promise of high-performing employees. Even when not internationalising, highly motivated and invested employees will prove their worth when the day to day internal communication and collaboration improves.

References

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), <https://doi.org/10.1108/EUM00000000001516>
- Baye, M. R., De los Santos, B., & Wildenbeest, M. R. (2015). Search Engine Optimization: what drives organic traffic to retail sites? *Journal of Economic & Management Strategy*, 25(1), 6-31. <https://doi.org/10.1111/jems.12141>
- Berger, B. (2008). *Employee / organisational communications*. Institute for Public Relations [Article]. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organisational-communications/>
- Belong. (n.d.). In English *Oxford Dictionaries*. Retrieved from <https://en.oxforddictionaries.com/definition/belong>
- Bortree, D. S., & Waters, R. D. (2014). Race and inclusion in volunteerism: Using communication theory to improve volunteer retention. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 215-234.
- Bowman, E.H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22, 1-23.
- Community. (n.d.). In *Merriam-Webster's online dictionary*. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/community>
- Dahlgaard, S. M. P., & Dahlgaard, J. J. (2003) Towards a holistic understanding of human motivation: core values – the entrance to people's commitment? *AI & Society*, 17(2), 150-180. <https://doi.org/10.1007/s00146-003-0257-y>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Goleman, D. (1998) What makes a leader? *Harvard Business Review*, 11(12), 92–102.

- Hollensen, S. (2012). *Essentials of Global Marketing*. (2nd ed.). London, England: Pearson Education Limited
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. <https://doi.org/10.1108/eb022799>
- Jian, G., Shi, X., & Dalisay, F. (2014). Leader-member Conversational Quality: Scale development and validation through three studies. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 375-403. <https://doi.org/10.1177/0893318914533201>
- Jian, G., & Dalisay, F. (2017). Conversation at work: The effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research*, 44(2), 177-197. <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25048805>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.
- Lloyd, W. F. (1833). Two lectures on the checks to population. England, Oxford. 86.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organisational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion–exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–64.

- Mor-Barak, M. E., & Levin, A. (2010). Outside the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133–157.
- O'Hara, C. (2014). *Proven ways to earn your employees' trust*. Harvard Business Review [Article]. Retrieved from <https://hbr.org/2014/06/proven-ways-to-earn-your-employees-trust>
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The international Journal of Management Education*, 14(3), 327-335. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>
- Poundstone, W. (1992). Prisoner's Dilemma. 290. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10822/851854>
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Oxford, England: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5th ed.). London, England: Pearson Education Limited.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.
- Solberg, C. A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Journal of International marketing*, 5(1), 9-30. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25048680>
- Travis, D. J., & Pollack, A. (2015). Think people, not just programs, to build inclusive workplaces. Retrieved from www.catalyst.org
- Urquhart, J. (n.d.) *Creating a fun work place: 13 ways to have fun at work!* AG Careers [Article]. Retrieved from <http://www.agcareers.com/newsletters/creating.htm>

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Designing a Research Project*. (2nd ed.). The Hague, The Netherlands: Eleven International Publishing.

Appendices

I. Organisational mapping

Corporate strategies

Search Engine Optimization

Linking Zaak-shops' customers to the descriptive statistics of the econometric model of Baye, De los Santos, & Wildenbeest (2015), there is one the most relevant SEO finding regarding consumer searches: when a product is searched for in a search engine, consumers most often click on the website of a mass merchant, followed by apparel/accessories and computer electronics and further down specialty/non-apparel. The fourth in this row is especially relevant, because the umbrella-brand 'Zaak-shops' claims to have multiple specialty shops. And thus, when approaching customers they currently use different 'sub-brands' (the web shops). One could consider if this approach is a sustainable one is and will be as fruitful as it is now in the future. Zaak-shops doesn't sell apparel nor computer electronics and expressed to have purposely avoid it (A. Larkens, personal communication, February 28, 2017).

Zaak-shops has a good SEO strategy for the domestic market, but isn't sure how to make their strategy successful in the foreign market (appendix I). Their SEO pursuits primarily concern link building, placing of articles, sharing of articles and website optimization. They gravely depend on perfecting their trial and error approach, but don't know exactly *why* their SEO works as well as it does (most of their shops rank in the top three in organic searches on Google.nl).

Even though these findings confirm Zaak-shops' current strategic choice, a new strategy for a foreign market might have to be reconsidered, mainly caused by the language barrier (see fig V.3). But even before reconsidering strategies,

Communication strategies

The communication tools Zaak-shops uses are social media channels: Facebook, YouTube and Twitter. But also traditional tools as email and telephone, and the chat via the web shops' site. The founders of Zaak-shops explained to have a vastly different approach to decision-making and have therefore nothing on paper. And so, Adri Larkens (see appendix I) concluded, they don't have a mission, vision, communication strategy or anything. However, puzzling everything together proved that there is a certain 'way of doing things' that fits the company.

After discretion Jochem Mossel and Mr. Larkens appear to be gravely influenced by direct profit margins when making decisions for Zaak-shops. Exemplified in the chosen web shops, Zaak-shops doesn't sell apparel nor computer electronics and expressed to have purposely avoid it because the sell per item doesn't produce enough capital (J. Mossel, personal communication, February 28, 2017).

Furthermore, Mr. Larkens claimed there is a fundamental difference in work ethics. Mr. Mossel aims for a slow and steady profit making company while Mr. Larkens is more inclined to engage in bigger risk-taking (see appendix I).

Stakeholders

Actors & Factors

Steering factors to the research and advice are the stakeholders. Mr. Mossel and Mr. Larkens are the founders and top decision-makers, but at the moment also the only two paid 'employees' (this was not always the case). If Zaak-shops enters a new foreign market, big changes might occur for the distributors, suppliers and potential customers. Together they are the primary stakeholders. The 'old' customers of all 33 web shops are another major group stakeholders. Because customers of Zaak-shops cannot register, it is hard to have a clear indication of the reflexive customers who consider themselves stakeholders. The tertiary group are the trainees and other short-term employees. At the moment there are five trainee workers.

Issues

Zaak-shops has 1 direct competitor, Frank Expert(Experty), and three bigger ones: Bol.com, Fonq and CoolBlue. On the foreign target markets only Amazon, Ebay and Aliexpress are successfully identified as competitor.

Internationalisation

Preparedness for internationalisation

Zaak-shops indicates to be interested in going abroad to make more sales, but admitted not to have further look into the process so far (J. Mossel, personal communication, February 1, 2017). Other than exporting to Belgium because that wouldn't cause big changes, Zaak-shops is not active on the foreign market. Hollensen (2012) agrees to the fact that going abroad changes the company's competitiveness for the better and furthermore facilitates access to innovativeness. However, not every company is at that stage yet. Table III.1 (Hollensen, 2012, p.10) helps exploring Zaak-shops' current position. The mature stage of company life can be excluded, because aside from the Flemish-Belgian market Zaak-shops has not yet entered the foreign market even though there is a desire to. For the same reason, Zaak-shops cannot yet be called 'global'. Without a further research into Zaak-shops' exact position it will be difficult to say with certainty in what position Zaak-shops is, but in progressive insight, Zaak-shops should consolidate their export market.

		Industry Globalism		
		local	Potentially global	Global
Preparedness for internationalisation	Mature	Enter new business	Prepare for globalization	Strengthen your global position
	Adolescent	Consolidate your export market	Consider expansion in international markets	Seek global alliance
	Immature	Stay at home	Seek niches	Prepare for a buy-out

Table. II.1: The nine strategic windows. Adapted from *Essentials of Global Marketing* (p.10), by S. Hollensen, 2012, London, England: Pearson Education Limited. Copyright 2012 by Pearson Education

II. Interview nexuses and transcripts

Interview title: Intake	Date: 15 th of February, 2017
Language: English	Time: 9:25 am
Main Topic: Client problem	Duration: ± 21 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas	
Name of interviewee: Adri Larkens	
Role of interviewee: founding partner and manager of Zaak-shops	
Sub-topics:	
Transcript:	
0:47	
<i>Are Jochem [Mossel] and you the only two owners of Zaak-shops?</i> Yes. <i>Is there a difference in hierarchy?</i> No, we have equal shares and workload. 50/50. <i>And decision-making? Has one of you a 'VETO' on own expertise? i.e. When we talk about 'this' then it is Jochem who makes the decisions, and when we talk about 'that' is you...</i> Yes. It is not contracted, however. But along the way we discovered who is best at what and sequentially decisions are made by that person. So, Jochem does almost all the stock purchases, etc. I do not get myself involved with that. In the beginning it was difficult from time to time. When he placed too big of an order, the money ran out before we could use it for other important things. But he also just needed time to gain experience. <i>Do you double check each other?</i> In the beginning, yes, but not anymore. <i>Trust?</i> Yes. Definitely. Everything related to service, e.g. products I give to unsatisfied clients, I just decide that by myself. <i>So, it seems like you work the foreground and Jochem on the background.</i> Yes exactly. The only thing we do together are the finances. <i>Oh? Didn't you say before it was outsourced?</i> That's still true, but that doesn't mean we don't have to do anything about it ourselves. So deciding where to go, how much to invest in online marketing, etc. <i>When you two started Zaak-shops, or maybe you still have it, did you write down the mission and vision of the company?</i> You probably already heard something about that from Jochem, or... But we started when we were still students at the Small Business and Retail Management studies. I was his classmate. Because of the many group assignments we discovered that we work well together. At that point, Jochem already had a web shop with a different guy. Who passed away, by the way. That guy, Anne, had three other small business but all of them were just not doing that well. Jochem got a bit tired of it, and I worked well with him so I did a small investment and bought Anne out. You have to understand that at this point in time the web shops was not big	

business at all. I believe I bought myself in for €2000,-. Then we changed basically everything. We still worked from our homes. After about a year we rented a small office.

Was this with Ikwileenhorloge?

Yes indeed. I think that until 4 web shops we were still students, so it was not too serious. We didn't really made a lot of money or anything.

But it costs a lot of time...

It did.. and back then I didn't know if this was something serious for the future. If we wanted this together. That sounds like we are married, haha. But yeah, having a company also comes with a lot of risks.

And you don't have anything on paper?

Back then we didn't, now we do. We moved the office to the industrial area and that made it so serious we decided we needed a cooperation agreement.

And this contract about you working together doesn't have company visions and such? Or some sort of goal...
 No it doesn't. We do talk about it from time to time..

Because I know from Jochem that he at least has a goal in mind that he wants to be financially independent.
 Yes, true, I have that goal too. But if that really fits the company vision... I don't think so. It's more personal.

It could be. That could for example translate to a strategy that is focussed on low-risks, cheapness, etc...
 No, we don't have it. What we do have is that at the start of the year we discuss the goal for that year.

Oh? That sounds nice.

Yeah... haha. It is primarily based on revenue. Sometimes we make it, sometimes we don't.

So, you have personal goals, but no company goals. Do you think it reflects, though?

Yes. For example you think more about it when you want to get a loan, but we started this without one and didn't need to get one so far, so then you don't really need to put anything on paper. I think Jochem feels the same. We've had 6 years of relatively big growth and all that without putting it on paper..

6:48

You know from Jochem that because of my studies, I need to do something with an international aspect, right? What do you think the problem is you hired me for? I talked about this already with Jochem of course, but I'm asking you again because I want to influence your take on it as little as possible.

I understand. Jochem and I have had plans to sell abroad for over 2 or 3 years already. However, you walk into many problems. We already tackled the shipping-abroad-problem, with our distributor we discussed lower tariffs to sell over the border even though we're not even really active there yet... So that might be interesting for you. And then we have the problem of where you want to do something, in which country, and with what product. What kind of risks does it bring? But also what kind of culture so they have. Because I heard many times, I did not research it myself yet, that the German culture is so different that you need to implement that into your web shop. Something else I hear a lot is that Germans like to order in their own country's web shops. Is that true? Do we even make the smallest chance as a web shop from the Netherlands? Look, the distance is not the problem, but...

Aha, I understand. So you are looking for information rather than pragmatic suggestions.

Yes, definitely. For me that information is really important. That people 'there' have certain ideas about the colours of the web shop.. That's just a human thing, I think. Furthermore, are we really skilled in designing web shops. What is interesting to me though, is the 'findability' on Google.de and how it Works. Is it really that different?

You are already active on the Belgian market, right? Are you using the exact same approach as on the Dutch market?

Yes. Belgium is.. so far behind on the field of web shops that a Dutch web shop works just fine.

That just happened.

Yes, the finability on Google.be will be automatically included when your findability in Google.nl is good. There are so few good and serious web shops in Belgium, that Dutch can easily come between them.

So you do not take differences into account. There are some cultural differences between the Netherlands and Belgium. We already have cultural differences between Groningen and the south.

Yes true. And you have the French part. We don't get a lot of orders from there, but whatever, most Belgians are skilled in both languages anyway.

Yes, but there is more than just the language, right? Also what they value in a product or service. I don't have the numbers, but...

Yes, I never did any research into it. It was more like, well Belgium.. that doesn't take a lot of extra effort anyway. We added extra payment methods, and that's it. It yields quite some revenue. 15 to 20% of the orders go to Belgium. We don't even focus on it. I don't know if you think that's a lot..?

Yes, I think that a lot for a market you don't even focus on. With Jochem, in our first intake-job-interview-hybrid conversation we concluded the same things. Primarily you want to know which countries are the 'best' to approach. You are thinking of Germany because of the close proximity, but if, for example, it is said that Denmark would be better, you are willing as well. I do want to emphasize though, that I'm not a economics student. I'm a young communications professional. I can do some light research on the target market, but I will not tell you what will bring you the most revenue in capital.

No, but I also think that's not what we are looking for. What is most important to me is which country is easiest to enter as Groningen-based web shop. In regards to costs I don't expect a big change. And making a estimation of revenue is very difficult anyway in a time-span that you are here to do and write your research. Things like improving online 'findability' is something we have to do ourselves anyway. But if you could research something like that, that would be great.

I'm going to take a look if there is a country or market that really jumps out and would therefore fit best. But that would be a superficial research, and my 'real' research on how to communicate with them would be deeper. That's what I'm thinking about at this point in time.

Yes, sure. I want to add what I mean when I say 'findability'. I don't really need to know what kind of SEO strategy we need to use, but what comes before. So, all right, in Germany they don't prefer Google.de but Bing, or something. Because what if we focus completely on Google.de and 80% uses a different search engine. That would be a shame, haha.

So a lot of information, rather than a plan of steps. That sounds perfect, I was also thinking about that. I think we discussed most of what I want to know by now... I still wondered about a few other things; When you communicate with customers or other third parties, do you follow some sort of written down protocol?

No, not really. But you probably guessed that already. Zaak-shops is very informal, and we try to somewhat convey that to our customers. When they call, for example, we answer immediately. They don't have to go through all kind of robotic voices, etc. We try to keep it personal and don't always talk formal if we feel it's not necessary. Thus, there is a difference between the customers of the *bloeddrukmeter-zaak* and the *drone-zaak*.

That sounds difficult with all those different kinds of products. Do you have a certain product in mind to enter a new market with? Or would you rather have me look.. or everything at the same time. What are your thoughts?

I think it will be very difficult... But, oh well, if you encounter drones being very populair on the Danish market and 1 out of 4 people have one, well than that would be very interesting, right? It would also be a lot of effort to change all the web shops one by one...

Well, this is only a random thought I just thought of, but what if you don't enter the new market per web shop with all of them under the umbrella 'Zaak-shops'. I could look into that.

Yes! Perhaps that is interesting as well. A shop who offers all those products, then it would be some sort of Bol.com. But yeah.. if that would work better... could be.

So you are open-minded to these possibilities being a result of the preliminary research?

Yes. Yes, I am.

Preference?

Ah mwah. The approach or strategy we use now [SEO] is just very easy, because we could convert the web shops. Otherwise we would need to make a complete new one and connect stock. It is very possible, but it would be a lot of work.

Would you like to add something now? We could also just talk while working later, because I'm across of you all day, haha.

Hahaha, yes. And, eh, no. I think you have a clear vision of what we are looking for, and especially because you say Jochem is at the same page.

Do you two discuss this?

Yes, but it's not like we sit across each other like this. We usually have a drink together or something and then just talk a bit about work.

So if I have questions, who do I go to? Does it matter if you are 'of equal standing'?

No. It doesn't. And I always find it interesting, so...

Interview title: preliminary research	Date: 24 th of March, 2017
Language: English	Time: 13:30 pm
Main Topic: informal talks about employee experiences	Duration: ± 60 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas	
Name of interviewees: Ms. Jacobs and Ms. ter Wiel	
Role of interviewee: employees/trainees of Zaak-shops	
Sub-topics:	
Nexus:	
Found Zaak-shops online. They felt welcome right from the start. It looked approachable, but it was hard to fit in. They even felt a little excluded. Partly because the work tasks are divided so that it makes contact with the other a little difficult and partly because they don't feel like making a really proactive effort anymore. They are not unsatisfied with this. If there was an opportunity to share ideas Fleur would have gladly done so, Rachel doesn't really feel the need because she doesn't feel involved enough to care that much. They don't feel any real reluctance to go to work, but are also not jumping around because it is so much fun and they feel so close to the others or impossible to miss. A foreign employee would be welcomed with a little reluctance. Mainly because of a fear for the language barrier. If there was already a foreigner present it would have made them think twice before doing a job interview. They don't have any clue on how Zaak-shops tries to represent themselves, but suspect it is just hunting for revenue. The girls prefer asking work task related questions to Adri, because he feels more approachable. It is was difficult to understand the work relations for them. It's hard to understand Jochem. And the difference between the two makes it even more difficult.	

Interview title: preliminary research	Date: 24 th of March, 2017
Language: English	Time: 14:30 pm
Main Topic: informal talks about employee experiences	Duration: ± 60 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas	
Name of interviewees: Mr. van Beek and Mr. Eradus	
Role of interviewee: employees/trainees of Zaak-shops	
Sub-topics:	
Nexus:	
Are really goal- and problem solving-oriented. They feel no awkwardness to share their ideas for the company with Adri and Jochem, but also think there is no point really. When asked how they feel about it, they answer how they think Jochem and Adri feel about it and why they do what they do. Repeatedly the conversation turns back to how the implementation of a CRM system or something similar to communicate about the clients will solve problems in the company according to them. They confirm the thought that there is no clear direction within the company and they think the development of a brand identity would help. A foreign intern is looked upon positively; preferably one who speaks Dutch. They are sure that Zaak-shops want to be perceived as specialists, but they think they are more profit making oriented. The men would like to discuss more in group meetings. And believe that the communication channels that Zaak-shops has now are not used optimally and thus wouldn't be missed too much. But they do contribute to a friendly atmosphere.	

III. Survey

Usually, surveys cover large populations and is therefore not focussed on individuals within the group, but on the makeup of the group itself. However, for the purpose of *this applied* research, surveying was still deemed useful for gathering descriptive data to be followed up by explanatory data collection.

Leader-member Conversational Quality Scale (LMCQ)

Below you will find the tool used for measuring the communication quality between the management/supervisors and employees. The scale was developed as found below by Jian et al. (2014). For use the use of this research, the scale was translated to the Dutch language. The Dutch version as presented to Zaak-shops' workers is not included, but available when asked for. Zaak-shops management received the same LMCQ scale, but the questions were asked from another perspective.

Instructions given: the following are statements about your experience of communication with the supervisor to whom you directly report. Please respond to each statement with the following scale:

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1 = strongly disagree | 4 = agree |
| 2 = disagree | 5 = strongly agree |
| 3 = undecided | |

1. With regard to getting things done, the conversations between my supervisor and me are efficient.
2. When discussing work-related matters, my supervisor and I can convey a lot to each other even in a short conversation.
3. When talking about work tasks, the conversations between my supervisor and me are often smooth.
4. When talking about how to get things done, the conversations between my supervisor and me usually flow nicely.
5. When talking about how to get things done at work, my supervisor and I usually align our ideas pretty easily.
6. When talking about how to get things done at work, my supervisor and I are usually in sync with each other.
7. My supervisor and I usually have accurate understanding of what the other is saying when trying to get things done at work.
8. When we discuss how to get things done at work, my supervisor and I usually have no problem correctly understanding each other's ideas.
9. My supervisor and I interpret each other's ideas accurately when discussing work-related matters.

IV. Data collection results

Questionnaire results

Statement	Management score	Employee score
There is enough exchange of information	2	2.25
The right information is exchanged	3	3
I receive enough feedback on my work	3	3
There is a welcoming atmosphere at Zaak-shops	3.5	3.75
I feel there is a hierarchy at Zaak-shops	2.5	2
I have the freedom to make decisions for the course of my tasks	4	2.75
I voice my opinions in work-related discussions	4	2.75
I like to engage in informal discussions and talks at work	4	3.5
I feel in place at Zaak-shops	4	3.625
I am often asked for opinions, feedback and/or advice	4	1.75
I receive information about goals activities and changes	3.5	2.75
I share information about goals, activities and changes	3	2.5
I feel competent enough to do my tasks	4	3
I know what my co-workers want from me	3.5	2.875
I don't think I can be missed for too long	3.5	1.75
When there is a disagreement or conflict, I feel free to voice my opinion	3.5	3
Disagreements at work are often about more than just tasks	2	1.5

Core values	Shared values	Employee values
Challenge	Challenge	Challenge
Creativity	Fun	Fun
Fun	Respect	Growth
Respect	Growth	Respect
Responsibility	Responsibility	Humour
Balance	Creativity	Responsibility
Curiosity	Balance	Creativity
Humour	Humour	Learning
Learning	Learning	Recognition
Trustworthiness	Curiosity	Achievement
Achievement	Achievement	Success
Boldness	Boldness	Balance
Community	Community	Boldness
Growth		Community
Happiness		Curiosity
		Belief
		Optimism
		Meaningful work
		Loyalty
		Honesty
		Kindness
		Knowledge

LMCQ scale results

Statement	Score
With regard to getting things done, the conversations between my supervisor and me are efficient.	4.25
When discussing work-related matters, my supervisor and I can convey a lot to each other even in a short conversation.	4.25
When talking about work tasks, the conversations between my supervisor and me are often smooth.	4
When talking about how to get things done, the conversations between my supervisor and me usually flow nicely.	4
When talking about how to get things done at work, my supervisor and I usually align our ideas pretty easily.	4
When talking about how to get things done at work, my supervisor and I are usually in sync with each other.	4.25
My supervisor and I usually have accurate understanding of what the other is saying when trying to get things done at work.	3.75
When we discuss how to get things done at work, my supervisor and I usually have no problem correctly understanding each other's ideas.	3.75
My supervisor and I interpret each other's ideas accurately when discussing work-related matters.	3.25
Average communication quality score	~ 3.94

Interview Results

Interview title: Follow-up interview	Date: 4 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 13:03 pm
Main Topic: Internal structure	Duration: 00:32:11 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis	
Name of interviewees: Subject 1	
Role of interviewee: employee	
Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,	
Transcript:	
<i>Jij zei dat je online Zaak-shops had gevonden, toch? En toen had je enen sollicitatie gesprek... Kreeg je daaruit een beetje een indruk waarom je bent aangenomen?</i> Ehm.. Ja.. ehm.. ik had dat sollicitatiegesprek en toen had ik het erover dat ik fotografie en social media en allemaal dat soort dingen allemaal leuk vond en toen waren ze gelijk wel heel erg enthousiast. En ik kreeg achteraf van een stagiair die toentertijd stage liep een berichtje en die zei 'ja ze zijn wel heel erg enthousiast over je, vooral ook omdat ik ook zo enthousiast reageerde. Misschien.. ja denk gewoon om mijn enthousiasme. Dat ze me daarom hebben aangenomen. <i>Oké. Maar denk je ook dat het iets te maken hebt met – je zei fotografie en social media –.</i> Ja denk ik wel. <i>Dat ze je wel echt nodig hadden voor die 2 dingen.</i> Ja. Ja.. <i>Dus je had er wel een goed gevoel over toen.</i> Ja. <i>En hoe vind je dat nu? Want je doet niet echt social media hè?</i> Nee.. ik ga uiteindelijk voor mijn verslag – communicatiebeleidsplan – wel een social media platform opzetten. Dat word dan Instagram. Dus dan ben ik er wel weer heel erg mee bezig. Maar nu niet... Maar of ik het heel erg vervelend vind? ... neu. Doe nu klantenservice en dat vind ik ook wel leuk om te doen. Ja.. ik ben sowieso niet zo moeilijk. <i>Ik zag in de resultaten dat over het algemeen iedereen wel graag uitdaging wilde. Dus dat je wel andere dingen kunt doen maar daarvoor werd je niet aangenomen. En soms moet je dus ook dingen onder je niveau, zoals dingen tellen in het magazijn. Vind je dat dat vervelend? Dat er niet zoveel uitdaging is.</i> Nehh...nee. Want ik denk dat er straks wel meer uitdaging komt. Maar dat komt dan wel bij mezelf weg vanwege dat verslag. Maar..ehh.. heb wel aangegeven dat ik alleen het magazijn niet erg vind. Ik vind het wel fijn af en toe. Even wat anders. <i>Ik zag ook dat mensen hadden omcirkelt dat ze lang gemist kunnen worden...</i> Ik weet niet meer wat ik daar had ingevuld. Een 2tje volgens mij <i>Maar als je dat nu hoort. Heb je het idee dat je lang gemist kan worden?</i> Nou weet je, ik had meivakantie, en als ik dan terugkom en zie wat er uiteindelijk in mijn mailbox terecht is gekomen dan denk ik van 'ik kan niet heel lang gemist worden' want die mailtjes komen naar je toe en die moeten wel beantwoord worden. Maar als ik hier weg ben. Tja.. ik denk niet dat zie mij per se heel erg gaan missen.	

Dus.. wat ik hoor is dat je het gevoel hebt dat niet jij specifiek lang gemist kan worden maar dat het meer gaat om je taken. Er is nu niemand die jouw taken kan doen maar het gaat niet om jou als persoon.

Nee precies.

En dat vind je wel prima?

Ja, nou ja het zou fijn zijn als ze zeggen ‘goh, we vonden het zo goed dat je wel terug mag komen.

Er was een volmondige ja op de vragen die impliceerden dat iedereen zich op zijn plaats zou voelen in zaak-shops. Dus je vind het leuk hier? Comfortabel en alles?

Ja. Maar dat komt ook door Adri. Hij is ontspannen.

Maar als je dan weet dat je niet gemist kan worden om je taken, maar wel als persoon... Is dit gerelateerd voor jou?

Nee, dit zijn voor mij 2 verschillende dingen.

Waarom? Wat is het verschil?

Ik denk.. ik voel me hier op mijn gemak omdat ik met iedereen goed kan praten. Dat is voor mij dus een losse vraag. En die andere vraag is voor mij... tja een losse vraag. Ik denk dat als ik hier weg zou gaan ik na de tijd nog welcontact zou hebben met Aad of met X. Ik vind het moeilijk uit te leggen waarom ik dit los van elkaar zie.

Nou ja je kunt natuurlijk ergens comfortabel zijn en op je plek voelen maar niet als persoon nodig zijn. Maar ik haal daar dan een beetje uit dat je hier niet bent voor die zelfontwikkeling. Want je bent hier niet aan het doen waarvoor je dacht dat je bent aangenomen. Je weet dat ze zo iemand anders aannemen voor jouw taken. Maar het klinkt alsof dat dus niet een belangrijke waarde voor jou is

Nee, nou ja.. misschien ben ik als persoon dan weer heel makkelijk in ofzo. Ik moet ook heel eerlijk zijn.. dat als ik geslaagd ben, ben ik geslaagd en dan klaar.

Vind je het zo leuk of comfortabel hier dat je langer zou blijven als ze het je vragen?

Ja.

Ook op dezelfde voorwaarden?

Ja.. nou ja...ja. Ik merk wel dat ik hier veel leer. Dus ja..

Heb je ook het gevoel dat hoe langer je hier bent hoe meer je je eigen plekje creëert hier? Dus hoe meer jij als X belangrijk word?

Jawel. Maar dat merk ik dan meer met Adri. Ik vind het met Jochem moeilijk. Spreek ik ook niet veel. Met Jochem heb ik ook echt het gevoel van ‘hij staat boven jou’ en met Aad.. hij is net een klein kind af en toe.

Dus stel je zit in een situatie.. – want informatie over doelen activiteiten – Zoals 's middags. Waar we het laatst ook over hadden. De jongens zitten dan samen te eten en daar weet je dan niet van.. – oe vind je dat?

Ja.. beetje vervelend. Maar ook.. weet je, het is iets wat die jongens als lang samen doen dus dan zit ik ook weer van.. ok.

Maar als je zo comfortabel bent met Adri, waarom zou je daar dan niks van zeggen? Over dat of over een andere activiteit waar je niet bij bent betrokken. Of over iets waarvan je het idee hebt dat je meer informatie zou willen. ‘Waarom word ik niet in de loop gehouden?’

Eh... Ja.. moeilijke vraag... Nou ja als we dan terug komen op zoiets als dat eten, dat neem ik dan als voorbeeld, dan heb ik zoiets van het is een jongensding schijnbaar dus dan heb ik zoiets van laat maar. Daar ben ik dan ook weer heel makkelijk in. Ehh.. Maar zoals gister – op woensdag eten ze

altijd patat – en als ik dan schreeuw ‘ik wil ook wel patat!’ dan is dat prima. Het is niet alsof je er dan niet bij hoort.

Dus je heb wel het idee dat je het kán zeggen?

Jawel. Ik heb het idee dat je alles wel kan zeggen. Als je iets dwars zit. Met die privégesprekjes vraagt ie er ook altijd wel naar. En als ik iets echt kwijt wil zou ik het dan wel zeggen.

En dat zou je dan dus ook wel doen? Ook als het iets persoonlijks is. En ook als het iets is wat niet direct je werk beïnvloed? Je hebt wel het idee dat het een veilige omgeving is om dat te zeggen

Jawel. En Adri vraagt ook wel heel vaak. Want hij is best wel een mondje. En dan informeert ie ook of ik het vervelend vind dat ie dat zegt. Dus hij vraagt wel heel vaak dingen.. Maar ik vind eigenlijk niets echt vervelend. En ik denk ook wel dat ik alles durf te zeggen nu. Ik het begin is het natuurlijk altijd een beetje aftasten.

Ik zag ook in de resultaten dat er compleet verschillende meningen zijn over hiërarchie op het werk. Hoe ervaar jij dit. Je gaf net al aan dat je het met Jochem een beetje moeilijk vind...

Nou , met Jochem heb ik inderdaad het idee dat ie een beetje boven de mensen wil staan. Z’n mannetje wil staan. En met Adri.. Nou ja daarom heb ik ook 3 ingevuld. Gewoon midden. Het is er wel maar ook weer niet. Het is heel chill. En net alsof je met een vriend praat. Maar met Jochem merk je het wel. Jochem is ook wat directer met dingen. Hij komt pas los op de vrijdagmiddag zeg maar. Dan is het ook een ouwe hoer. Haha. Maar in de loop van de week is het van ‘dit dit dit dit’ en met Aad is het meer van ‘yo yo yo’ .

Er waren 4 opties. 2 is iets aan de lage kant, 3 is iets aan de hoge kant. Ik heb expres 4 opties gedaan omdat er bij 5 een neutrale optie zou zijn. Zou je de middelste hebben ingevuld als die optie er was? Of zoals je hebt ingevuld, iets meer aan de..

Ja, toch iets meer. Maar dat komt dan door Jochem. Niet per se door Aad. ...Maar misschien is het ook wel nodig!

Ik denk ook zeker niet dat per definitie het ene beter is dan het ander. Ik vraag me gewoon af hoe jij dit ervaart.

Dus zou jij zeggen dat je meer een bepaalde hiërarchie voelt op de werkvloer omdat je meer een soort van één op één relatie zou hebben met je leidinggevende.. dan een scheiding van werk en privé?

Eh.. ja. Je merkt soms dat het soms wel heel erg neigt naar privé dingen. Ik heb dat niet liever per se..

Dus je hebt liever dat Jochem en Adri een beetje hetzelfde zijn?

Ja.

En als dat zo zou zijn. Op dit moment. Zou je dan liever hebben dat dat je wat minder hiërarchie met Jochem of wat meer met Adri?

Minder met Jochem

Want je ervaart de situatie zo dat als je steeds iets moet vragen je het prettig zou vinden als er minder hiërarchie is.

Ja

Ik zag dat uitdaging een waarde is die iedereen had omcirkeld. Dus jij ook. Kun je uitleggen waarom?

Ja. Ik denk dat het zo is bij iedere stage. Je wilt dingen leren, dingen aanpakken. Dat Aad een keer komt met iets van ‘Yo X, zoek het uit.’ Dat is voor mij een uitdaging. En dat ik daar dan van leer. Maar dat gebeurd ook wel.

En als je zo'n moment hebt... je krijg bijvoorbeeld een mailtje en je moet het zelf uitzoeken. Krijg je dan totale vrijheid daarin? Of heb je het idee dat aan bepaalde dingen moet voldoen.. of..

Nee. Ik heb dan wel vrijheid. Het is niet dat er dan staat van 'je moet het zo doen of zo doen'. Er staan natuurlijk wel belangrijke dingen.. Maar voor de rest nee. Er word me niks opgelegd. Ik heb daar wel vrijheid in ja.

En dat vind je wel prettig.

Ja.

En denk je dat je, naast het feit dat je veel vrijheid krijgt, je ook genoeg ondersteuning krijgt?

Ja.

Ondersteuning waar je..

Waar ik in vastloop bijvoorbeeld

Waar je zelf naar vraagt?

Ook. Als ik dingen vraag dan helpt hij mij. Ja praat nu veel over Adri maar hij is ook mijn stagebegeleider.

Ik ga ervan uit dat je het bij grote verschillen aangeeft..

Ja... Ik ben het even kwijt. Wat was de vraag ook alweer?

Dat als er ondersteuning is dat je het zelf ook moet opzoeken. En vind je dat prima? Of liever niet? Of..

Ik hoef het niet altijd op te zoeken. Vaak komt Aad naar me toe. Maar ja, ik kom ook wel eens naar hem toe. Maar dat hadden we het laatst ook over toch? Als we dan iemand voor een deurbel aan de telefoon krijgen dat ik dan eigenlijk niks over weet en dat ik dan naar Aad toe moet.

Ja klopt! Maar toen hadden we het er ook even over dat als er meer richtlijnen zouden zijn..

Ja! Dat er gewoon iets is wat je inleest. Maar dat is natuurlijk moeilijk met heel veel producten. Want we hebben zoveel dingen. Maar dat je gewoon een klein beetje kennis hebt ofzo. Maar we hebben 34 webshops.. doe dat maar eens.

Ja dat is veel. Maar er is misschien wel een oplossing voor te vinden.

Wat denk je dat Adri en Jochem hebben aangegeven als belangrijke waarden? En komt het een beetje overeen met jezelf?

Oké. Jochem als eerste. Ik denk dat Jochem... ja dat vind ik moeilijk. Ik denk wel Prestatie. Ehm... Jochem is wel moeilijk. Komt ook omdat ik hem niet zo goed ken.

Oké dus.. de vraag is dan misschien meer 'Hoe ervaar jij.. hoe zie je hem?' Er is een reden dat je nu direct zegt prestatie. Schijnbaar voel jij iets van druk, of dat ie dat van je vraagt.

Ja.. ja inderdaad. Dat denk ik wel ja. Ik denk dat presenteren wel bij hem van belang is. Wat denk ik nog meer? Bekwaamheid. Eerlijkheid misschien ook wel. Dat je gewoon eerlijk en open bent naar elkaar. Dat is hij wel volgens mij. Hij is wel heel eerlijk. Maar ik denk ook wel Plezier. Ja. Ja.. Respect misschien ook wel.

En bij Aad. Ik had ook al een beetje gehoord wat ie had ingevuld hoor. Volgens mij had ie Plezier. Humor. Eh.. Ik denk dat hij ook heeft ingevuld.. Er zijn er zoveel hè?

Ja nou ja, je hoeft ook niet alles te raden. Maar de dingen die voor jou eruit springen. Hoe jij Adri en Jochem ziet. Die paar dat je het idee hebt van 'het kan bijna niet anders dan dat ze dit hebben ingevuld'

Nou sowieso plezier en humor, maar dat had ik gehoord en ik denk dat ie daarnaast ook wel prestatie heeft. Want Aad wil wel presteren. Dat merk je wel. Dus dat.

Het valt me op dat je bij Adri in de eerste plaats 2 dingen roept die niet direct werk gerelateerd zijn. Of, laat ik het zo zeggen, niet t  ak-gerelateerd.

Ja. Maar ik weet gewoon dat ie dat belangrijk vind. Hij is druk. Hij is zelf ook zo. Maar ook gewoon et de mensen. En humor vind hij wel belangrijk want hij maakt altijd grapjes.

Zou je nog twee eigenschappen kunnen noemen?

Voor Adri... Kennis. En dat komt ook denk ik.. ik denk dat ie dat belangrijk vind omdat ie zoveel van producten af weet. En hij mensen.. Als ik hem dan aan de telefoon hoor dan legt hij alles heel goed uit. Ik denk dat ie dat heel belangrijk vind, dat ie mensen met echte kennis kan helpen. En Respect ook dan.

Denk je dat dezelfde waarden die je nou aan hem toeschrijft, dat ie dat ook van jullie vraagt?

Nee. Niet per se.

Dit zijn gewoon de waarden die hem als persoon maken.

Ja.

En bij Jochem? Want toen zei je direct prestatie.

Ik denk dat hij dat wel van ons verwacht. Maar wat ik zeg. Moeilijk te peilen bij hem.

Kun je een onenigheid of conflict voor de geest te halen? Het hoeft geen echte ruzie te zijn maar een moment dat je het oneens was. Wat deed je toen? Hoe lipe dat?

Ik moet heel eerlijk zijn.. ik geloof dat ik denk nog niet heb gehad

Dus je bent het altijd met ze eens?

Vaak wel. Maar dat komt omdat ze er ook meer van weten. En het vaker doen. Dus ik leg me er dan al gauw bij neer. Nee, ik heb dat gevoel nog niet.. Heb nog niet echt onenigheid gehad ofzo.

En als je het niet met ze eens bent maar je legt je er wel bij neer. Komt daar een bepaalde emotie bij?

Neu..

Dus je hebt niet de neiging van 'ik wil mijn mening nog delen'

Jawel.. af en toe wel. Natuurlijk. Maar weet je.. Ik denk omdat zij het vaker doen en zij weten het echt. Denk ik van.. Nou ja weet je ze zullen ook wel gelijk hebben. Maar ben het vaak wel met ze eens.

Denk je als je het niet met ze eens was en je mening toch zou delen je ook gehoord zou worden?

Oeh... hmm... ja. En.. waarop baseer ik dat dan? Ik denk wel dat je alles kunt zeggen. En dat ze daar uiteindelijk iets mee gaan doen. Vooral Adri wel.

Dus je denkt wel dat dit een veilig omgeving is om dingen te delen? Of dit nou wel of niet werk-gerelateerd is.

Ja

En je voelt je ook vrij? Gehoord? Gerespecteerd?

Ja. Ja. En ja.

Nu ben ik nog nieuwsgierig hoe je Jochem dan wel precies ziet. Of dingen waar je tegen aanloopt.

Ja.. ik denk dat hij wat serieuzer is.

Serieuzer dan?

Serieuzer dan de rest in de omgeving. Maar doordat ik niet zoveel contact met Jochem. Hij is heel erg met zijn werk bezig en hij wil ook gewoon dingen Zo en niet anders. Zo komt het op me over als ik hem hoor praten.

Zou jij het anders willen?

Nee. Ik vind het prima zo. Ik denk dat het wel goed is dat er iemand is die zo is.

Om alles in banen te leiden? Of.. Waar ben je bang voor als zo'n iemand er niet was. Wat denk je dat er zou gebeuren?

Nou ik denk dat er dan wel soms een chaos zou zijn. Ze zeggen ook vaak dat twee tegenpolen -want dat zijn Adri en Jochem - goed samenwerken. En dat zie je hier ook. Je merkt ook dat Jochem soms achter de kont van Aad zit. En dat is soms ook wel nodig. Want dat belt er iemand en dat is werk blijven liggen bij iemand anders van 'ja, 2 weken geleden zou er een retourlabel gestuurd worden' en dat is dan niet gedaan. Hoeft niet per se Aad te zijn ofzo, maar iemand als Jochem die de chaos beperkt zou wel goed zijn. Het is wel fijn dat er dan even iemand achteraan zit

Zeg ik het goed als ik zeg dat je meer leunt op Adri voor de sfeer en met op Jochem voor de structuur?

Ja sowieso.

Vind je dat er genoeg structuur is of moet er minder zijn of is dit een geweldige balans?

Voor mij is dit gewoon goed qua structuur.

Als je een werkrelatie moet omschrijven, zou je dan liever een relatie willen gebaseerd op vertrouwen en respect of structuur en contracten en afspreken willen?

Ik leun dan meer naar vertrouwen. Maar ik vind het andere ook wel belangrijk. Als beide er maar is.

Hoe heb je het gevoel dat het hier is?

Vertrouwen is er sowieso wel. En als er vertrouwen in je is dan merk je dat ook wel. Afspraken worden ook wel nagekomen..

Dus uiteindelijk denk je datje hier nog werkt omdat je mensen vertrouwt, omdat je hun respecteert, omdat het een veilig omgeving is.. of denk je dat je hier echt bent omdat je denkt 'ik heb een stage nodig. Ik moet hier gewoon m'n uren doen en daarna ga ik snel weer weg.'

Vind ik ook moeilijk. Ik zit hier wel echt voor mijn school. Dat zal voor Adri en Jochem ook wel zo zijn. Want het is makkelijk want ze hebben mensen in dienst die eigenlijk niks kosten, blabla. Maar ik denk ook dat we hier zijn voor het vertrouwen en respect dat we voor elkaar hebben en dat we gehoord worden. Maar voor mezelf is het zo.

Dus als je een andere optie had, had je die niet genomen omdat je je wel op je plek voelt?

Ja. In het begin had ik ook andere sollicitatie gesprekken had. Maar ik merkte direct dat ik dit wel zag zitten. Ook gewoon omdat het een jong team is met jonge mensen. Ik kwam daar al binnen en het was echt gewoon heel zakelijk. En als je hier binnenkomt op je Nikes dan prima. En spijkerbroekje.. is allemaal goed. Het voelde ook allemaal goed. Ook gewoon omdat er zoveel enthousiasme was.

En de algemene werkcultuur? Die past bij je? Is er iets wat er voor je eruit springt?

Ik weet niet.. gewoon het team. Ben ik gewoon vrolijk. Bijna iedere dag is er een nieuwe uitdaging. Ik leer gewoon veel en vind het hier fijn. Ik ga niet met tegenzin naar het werk.

Interview title: follow-up interview	Date: 4 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 13:55 pm
Main Topic: internal structure	Duration: 32:06 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	

Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis

Name of interviewees: Subject 2

Role of interviewee: manager

Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,

Transcript:

Als je een sollicitatie gesprek hebt, wat zijn je criteria voor een stagiaire.

Dat zijn denk ik een aantal aspecten. Ze moeten een beetje affiniteit hebben met internet. Winkels. Ehhh.. De Nederlandse taal. Daarnaast een goed gevoel.

Dus vooral kunnen en kennen, en daarna een beetje een algemene indruk.

Ja....

Ik weet dat de stagiaires er maar tijdelijk zijn.. Is dat ook de reden dat je vooral let op het kunnen en kennen?

Ja precies, inderdaad. Nu gaat het om een gratis kracht. Stel hij/zij voldoet maar aan 50% van wat je wil, dan zit je toch op 50%.

Wat voor invloed denk je dat dat heeft?

Ja inderdaad dat heeft misschien wel een negatieve invloed heeft op de rest. Soms hebben we stagiaires en die zien het echt als verplichting om naar stage te moeten gaan. Die gaan liever naar school dan naar stage. En we hebben eigenlijk iemand nodig die liever naar stage gaat dan naar school. Ongeveer de helft heeft dat. Het algemene moreel word dan naar beneden gehaald.

Wil je dat mensen niet alleen persoonlijk gemotiveerd zijn maar op de rest motiveren? Dat het onderdeel is van de bedrijfscultuur?

Ja. Ik wil dat mensen gaan praten in de 'we'-vorm. Zodat we een team zijn. Dat je je onderdeel voelt van het bedrijf en niet voelt als een stagiaire.

Zeg je wel eens deze dingen? En de doelen?

Ja. Zo heb je bijvoorbeeld X, en die kan hierna ook gaan werken. Hij is erg pro Zaak-shops.

Waarom denk je dat het met X anders is?

Ehm.. Puur zijn affiniteit en dat ie het een leuk team vindt.

Maar het team gaat wel veranderen.

Nou het team blijft wel Adri en ik.

Ok. Dus de relatie die jij en Adri hebben met de stagiaires is wat de bedrijfscultuur definieert?

Ja.

Wat hoort er voor jou in de bedrijfscultuur. Wat voor gedrag, normen en waardes?

Hmmhmm. De bedrijfscultuur is dat je zin hebt om naar je werk te gaan. Dat je op tijd bent. Dat je elkaar een beetje aanspoort. Dat je met elkaar overlegt en vertelt wat je doet. Daar hoort ook informaliteit bij. Ook over privédingen kunnen praten. Op vrijdagmiddag samen een borreltje doen. In de pauze een spelletjes spelen of samen eten. Het heeft vooral te maken met de niet-werkzaamheden denk ik. Als het klinkt met de niet werkzaamheden dan gaat het vaak goed met de werkzaamheden.

Mensen denken van jou dat je puur zoekt naar kunnen, kennen, bekwaamheden en prestaties. Maar nu hoor ik dat je een persoonlijke klik zoekt...

Nou.. Ik heb wel meer dat ik naar prestatie kijk dan Adri. Maar dat brengt die balans.

Als je dat hoort, heb je dan het idee dat ze een verkeerd beeld van je hebben?

Nee nee. Dat hebben ze wel goed en dat wil ik ook wel. Er moet ook iemand zijn die alles in toom houdt. Adri kan veel te lang doorgaan met niks doen.

Dus je denkt dat je wel duidelijk bent over de doelen van het bedrijf en wat je van hen wil.

Ja

Zeg ik het goed als ik denk dat je nummer 1 prioriteit werken is en 2 informaliteit?

Nou.. nee. Het moet meer een beetje 50-50 zijn.

Wat is het verschil tussen informaliteit en persoonlijke klik?

Ik denk best dat je een scheiding tussen privé en werk kan houden en toch ontzettend informeel kan zijn.

Als stagiaires problemen hebben, tot hoeverre biedt je ze een luisterend oor?

Oh! Ze mogen me altijd alles vertellen. En dan wil ik ook kijken of ik ze ermee kan helpen.

Want ik hoorde bijvoorbeeld veel gespeculeer over X, en dat jullie niet wisten wat er echt gaande was.

Ja. Maar dat is mijn stagiaire ook niet. Daar bemoei ik me dan ook niet mee. Dat is dan zijn verantwoording. Ik wil ook niet zijn gezag ondermijnen door het wel te doen.

En als het ging om jouw stagiaire?

Dan zou ik direct zelf die stap zetten en met ze in gesprek gaan. Tuurlijk. Maar wel met concrete vragen.

Je gaf heel erg aan dat een gevoel van wij, één team, en saamhorigheid heel belangrijk vind, maar als je aan het praten bent klinkt het alsof er echt een hiërarchie is.

Dat komt omdat we werken met stagiaires en niet met werknemers. Zij zitten hier met het doel van leren. Dus dan ben je toch een soort leraar.

Ik hoor een soort tegenstrijdigheid. Aan de ene kant zeg je dat je wil dat de stagiaires zich onderdeel voelen van het team en aan de andere kant hoor ik dat je zelf zegt dat het team alleen jij en Adri is. Zelfde met de hiërarchie.

Ja.. nou.. We staan wel boven de rest, maar willen ook het gevoel hebben dat we gelijkwaardig zijn. Dat doen we vooral omdat er dan meer van je word aangenomen.

Dus jij denkt als dat stukje hiërarchie weg zou vallen dat je niet meer serieus genomen zou worden?

Nee... dat denk ik niet... Ik denk wel dat ze het aannemen maar er minder mee gaan doen.

Is dit een aanname of heb je dit eerder ervaren?

Ja klopt. Vroeger hadden we dat niet. En dan merk je dat sommige stagiaires een beetje de overhand nemen. En dan word het zo'n schoolomgeving.

Komt dit ook omdat jullie bepaalde soort stagiaires aannemen of...

Dat komt door de persoonlijkheden.

Zijn er wel eens conflicten of onenigheden van gekomen?

Ja.. nou ja.. dan vind ik het wel minder leuk om naar het werk te gaan. We hadden hem niet weggestuurd, maar dat hadden we misschien wel moeten doen. We hebben wel eens mensen weggestuurd die niet de afspraken nakwamen.

Zij dit verbale afspraken of op papier?

Vroeger hadden we zoiets in een stagecontract, maar die hebben ze van school ook. Dus.

Hoe denk je dat er gecommuniceerd wordt tussen jou en de stagiaires?

Informeel. Zo zie ik dat graag. Net als ik buiten het werk om met ze zou praten

Met wat voor communicatiekanaal?

Face-to-face. Liever niet één op één maar in een groepsverband.

Denk je dat jij en Adri dezelfde waarden ongeveer hebben ingevuld?

Ik heb het ingevuld van hoe ik het bedrijf zag, niet per se mezelf. Ik wil dat het bedrijf Groeit. Winst maakt. Maar daar moet ook dan een goed team bij zijn en daar vond ik Plezier goed inpassen. Respect. Betrouwbaarheid.

Zijn dit de dingen die je wil zien voor het team en zelf ook probeert in te brengen?

Ja. Dat probeer ik wel.

Denk je dat Adri ongeveer dezelfde dingen heeft ingevuld?

Weet niet. Adri is een ander persoon.

Maar jullie maken samen het team.

Ja klopt. Ik denk niet dat ie dezelfde heeft.

En stagiaires? Dat ze dezelfde waarden hebben. Dat zou een goed uitgangspunt kunnen zijn om te zien of ze bij het team passen.

Ehm. Ben wel benieuwd welke zij hebben maar ik weet het niet.

Waarom ben je benieuwd?

Haha. Gewoon. Interesse in hun. Het is niet iets wat je vraagt in een gewoon gesprek.

Als ik zeg dat er een relatie is gebaseerd op respect en vertrouwen en daartegenover staat een relatie gebaseerd op contracten en afspraken, waar neig je dan naar?

Dat vertrouwen en respect. Ja natuurlijk.

Denken jullie dat je eronder lijden dat jullie zo 'n draaideur aan stagiaires hebben?

Ja zeker. Tegen de tijd dat ze weggaan zijn ze net op het niveau dat we willen. Maar het weegt niet op tegen het feit dat het gratis is. Maar als we een investeerder hadden zouden we dat misschien niet meer doen.

Denk je dat het feit dat ze iet zo lang hier zijn, invloed heeft op hoe jij met ze communiceert? Omdat je in je achterhoofd houdt dat ze toch weer weggaan?

Nee. Ik doe 100% moeite. Begin ook altijd weer met een schone lij.

Interview title: Follow-up interview	Date: 4 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 14:27 pm
Main Topic: internal structure	Duration: 31:57 min.
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis	
Name of interviewees: Subject 3	
Role of interviewee: employee	
Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,	
Transcript:	
<i>Toen je een sollicitatie gesprek had. Hoe liep je daar in? Wat hoopte je dat je hier ging vinden?</i>	

Het was eigenlijk gewoon een heel informeel gesprek. Er was gewoon een klik. Zij waren heel enthousiast, ik was enthousiast. Was het gelijk wel in orde. Ik had goede indruk.

Waarom denk je dat jij bent aangenomen?

Toen des tijds was het.. Ja lastig te zeggen eigenlijk. Ik heb gezegd waar mijn kwaliteiten liggen.. en daar ben ik toen mee bezig geweest. En nu is het een stuk breder.

Voor welke taken denk je dat je bent aangenomen?

Waar ik voor aangenomen ben.. is denk ik.. Waar m'n sterke punten liggen, communicatief sterk, doorzettingsvermogen, er zijn nog wat verbeterpunten.

Ik zag dat over het algemeen dat iedereen dacht dat ze redelijk lang gemist konden worden op het werk. Wat denk je daarvan?

Weet je wat het is? Het is een bedrijf dat met veel stagiaires werkt. En dan kunnen we er veel omheen draaien maar in principe als ik straks wegga is er iemand die gewoon weer mijn plaats in gaat nemen. Dus iedere stagiaire heeft zijn kwaliteiten, alleen ik denk wel dat in dit bedrijf. Zeker omdat het een korte termijn oplossing is zal ik wel weer vervangen worden. Daarom heb ik dat aangegeven.

Maar hoe vind je dat?

Ehh.. Nou ja het mooiste compliment dat je kan krijgen is als ze zeggen 'ik wil je graag houden'. Dat weet je dat je iets goed hebt gedaan.

Streef je daar ook naar? Met dat in je achterhoofd. 'ik zou dat compliment wel graag willen krijgen'. Of ze dat nou letterlijk aanbieden of gewoon zeggen..

Nou, ik streef er niet zozeer naar om hier te blijven werken. Maar het zou wel leuk zijn als ik aan het einde van de rit hoorde 'je hebt goed werk gedaan, we hebben echt wat aan je gehad'

Dus ene gevoel van erkenning en waardering?

Ik wil wel graag iets kunnen toevoegen. Dat zou ik leuk vinden om te horen

Denk je dat ook gebeurd in deze omgeving? Van 'je hebt echt goed werk geleverd en we zijn blij dat je uitmaakt van het team'

Niet zo zeer in die woorden.. maar ja ik krijg wel erkenning.

Krijg je dat te horen of is het zo dat je hen nu goed genoeg kent om dat zo te kunnen interpreteren?

Het word wel eens in woorden gezegd.. Niet heel uitgebreid maar dat hoeft van mij ook niet.

Je zei eerder dat je niet wist of je langer zou blijven..

Nou, het is niet dat ik er zozeer naar streef. Maar als het mij word aangeboden zou ik het wel in overweging nemen. Maar het past niet in mijn doel. Mijn doel is mijn stage af te ronden. Mijn doel is niet om een vaste baan te krijgen. Tuurlijk zou het mooi zijn. Dat is een compliment. Maar het is niet mijn nummer 1 doel. Mijn nummer 1 doel is mijn opdrachten doen, mijn werk doen en zorgen dat ik mijn stage haal.

Als ze dat zouden zeggen. En je twijfel erover van 'Dat en andere factoren neem ik in overweging...' Wat zijn de negatieve factoren? Iets in het bedrijf of puur persoonlijk?

Het zijn meer de dingen die er buitenom spelen. Ik heb natuurlijk nog school.. en het klinkt misschien lui, maar denk ook dat ik er zelf nog niet aan toe ben om al full-time te werken. Zomer maanden misschien nog wel.. maar niet meer.

Oké. Dat heeft niks te maken met dingen hier?

Nee nee. Dat niet.

Er was een vraag “ik krijg voldoende informatie over activiteiten, doelen en veranderingen ”toen zag ik dat er niemand ècht ontevreden was maar er was ruimte zat voor verbetering. Waar zit het hem dat in?

Ja. In bepaalde processen vind ik dat de communicatie een stuk beter kan. Op zich goed dat we nu om de 2 weken een meeting hebben waarin we beetje bespreken wat iedereen aan het doen is.. Dat is een goed begin. Maar ik denk wel dat als er bepaalde dingen zijn die belangrijk zijn.. Als het bijvoorbeeld speciale of nieuwe artikelen zijn binnen gekomen of er zijn heel veel vragen uit de klantenservice over een bepaald product of ding.. dan denk ik dat het handig is als daar ook over gecommuniceerd werd. Dat dat soort kenmerken en dingen ook worden doorgenomen.

Dus.. je zou graag zien dat er op de werkvloer een iets.. close.. werkrelatie is. En dan niet in de zin van ik vind jullie allemaal heel aardig maar werk-gerelateerd.

Juist. Dat je elkaar veel beter informeert.

Je mist deze informatie echt om ook beter werk te kunnen verrichten

Ja! Het is ook dat je professioneler overkomt. Als je bij alles moet zeggen wacht even of ik ga het nakijken. En je weet van te voren een beetje beter wat er aan de hand is, veel voorkomende problemen bijvoorbeeld

Heb je dat wel eens gezegd tegen Jochem of Adri? Jochem is jouw stagebegeleider, toch?

... niet zozeer in die woorden... maar natuurlijk heb ik het er wel eens over gehad.

Wat houd je tegen om het in deze woorden te zeggen?

Ja het komt er gewoon niet van of ik vergeet het weer.. Ja nu is het echt omdat je erover praat.. en natuurlijk doe ik ook net standaard de klantenservice. Dus ik maak dat ok niet altijd mee. Maar mocht ik het wel meemaken, dan zijn dat wel punten dat ik denk van ja. Ok.

Want in theorie zou ik nu kunnen zeggen: “we pauzeren dit gesprek, loop maar even naar beneden en voer dit gesprek.” Wat houd je tegen om dat te doen, of waarom zou je dat wel doen?

Ja nou ja ik vind ook dat je met zulke dingen de tijd en het moment ervoor moet vinden. Ik vind eigenlijk dat het ook niet moet met één persoon maar met zijn allen. Denk ik. Dat je zo’n meeting even net wat uitgebreider zou aanpakken.

Dus je zou zoeken naar een moment.. waar het veilig voelt om dat te uiten?

Nee... maar dus.. Iedereen heeft natuurlijk ook gewoon zijn werkzaamheden en taken. Dus je moet gewoon het moment vinden en er tijd voor hebben.

Vind je dat er zulke moment zijn?

Ja zeker zijn die er wel

Wanneer dan?

Op minder drukke momenten.. geen piekmomenten.. in de meivakantie bijvoorbeeld

Als ik dit als voorbeeld neem – er is een klacht die zo vaak voorkomt van de klantenservice – waarom heb je dat nog niet echt besproken

Ik denk omdat er met zo’n klacht, dat je zelf ook chagrijnig word en geïrriteerd raakt. Ja dan.. dan heb ik zelf zoiets van ‘ik wil eerst even de focus verleggen’.

Stel er is iets persoonlijks aan de hand. En je denkt dat het misschien indirect je werk zou beïnvloeden. Zou je dit bespreken? En in welke mate?

Ja ligt er natuurlijk ook een beetje aan.. Als het thuis niet helemaal lekker zou lopen en ik heb een dag vrij nodig dan zou ik wel uitleggen waarom. Dat zou me niet tegenhouden. Ik ken hun inmiddels ook lang genoeg dus dat zou geen obstakel zijn.

En het maakt voor jou niet uit of dat Jochem is of Adri?

Nee. Kijk Jochem en Adri zijn ook niet de moeilijkste mensen. Al je gewoon werk doet voor hun dan doen zij dat ook voor je terug. Zo moet je dat ook een beetje zien.

Dus jij ziet de sfeer of cultuur op het werk wel een beetje alsof dit een soort transactie is.

Ja. Maar zo hoort het toch ook? Vind ik. Ik zou het wel zo doen. Het is niet gelijk alsof ik een heel verwachtingspatroon heb. Maar dat je niet bedriegt en liegt.. Dan zijn ze best wel bereid ook dingen voor jou te doen. Kijk als je vaak ziek bent of 9 van de 10 x te laat komt.. dan.. Dan bereik je bij hen ook een niveau van 'laat maar'.

Ik zag dat er verschillende mening zijn over de hiërarchie. Waarom denk je dat dat zo is? En Hoe ervaar je dat?

Ik heb er niet zoveel last van. Aangezien je toch met meerdere stagiaires werkt heb je een soort van kloof. Jochem en Adri maken toch de beslissingen. Tuurlijk is er hiërarchie. Over het algemeen is het zo in het bedrijf, maar ik merk daar niet zoveel van.

Maar je gebruikt wel het woord 'last'. Dus zie jij veel hiërarchie als een lastig iets?

Nee. Dat hangt ervan af. Kijk als jij echt gaat doen van "ik ben de baas dus we doen het zo" Daar kan ik niet zo goed tegen. Maar tuurlijk snap ik wel.. het is hun geld en zij zijn de gene die de beslissingen maken. Ik kan ze alleen maar adviseren. En daar kunnen ze wat mee doen of niks mee doen. Maar het is niet echt zo dat zij commanderen van "ja ik ben de baas"

Hoe ervaar de verdeling van hiërarchie hier? Meer? Minder?

Over het algemeen vind ik het wel prima. Het zit niet in de uitersten. Het zit wel mooi in het midden

Hoe ervaar je de hiërarchie hier? -normaal zou je zeggen er is helemaal geen hiërarchie hier, maar omdat dit hier vaak gebeurd denk ik wel dat er wel een verschil zit tussen ons en Adri en Jochem.

Nou als ik bezig ben met bijvoorbeeld de klantenservice en dan hoor ik getetter van achter met instructies.. Dat zou een voorbeeld kunnen zijn.

Denk je meer dat dat een gevoelsmatig iets is, of denk je dat het er daadwerkelijk is/

Ja, ik heb niet zo'n hiërarchie gevoel. Ik vind het wel meevallen. Ik zou het niet echt weten.

Zijn er wel eens momenten dat je je meningen achterhoud of kun je het altijd zeggen?

Nee. Ik ben op zich wel iemand die altijd wel zegt wat hij denkt dus als ik het ergens niet mee eens ben dan laat ik dat vaak wel weten of merken. Maar tuurlijk ben je het niet altijd met elkaar eens

En als je het niet altijd met elkaar eens bent, gaat dat dan over ever het werk, de taak, of misschien ook wat persoonlijk.

Neu... tuurlijk heb je wel eens discussies of gesprekken die niet over het werk gaan. Maar de mening in de werk gerelateerde sfeer, dat zou ik nooit achter houden. Ja persoonlijk ok niet.

Is het compleet gescheiden voor jou? Werk en privé?

Nee. Tuurlijk spreek je ook wel privédingen. Er is natuurlijk ook nog een leven buiten Zaak-shops. Dus daar hebben we het ook wel over. Ik kan wel een voorbeeld noemen. Je hebt hier wel eens gezeten terwijl we een discussie hadden over de politiek bijvoorbeeld. En die kunnen ook best wel oplopen.

En als je dan vervolgens naar het werk teruggaat...

Dan is het ook gewoon weer klaar. Dat moet je gescheiden houden. Ik denk dat iedereen dat doet

Denk je ook dat het veilig genoeg hier is om discussies te hebben of conflict maar ook je mening kan uiten of zeggen wat je denkt..

Ja zeker. Denk dat daar genoeg ruimte voor is

En voel je je dan ook gehoord?

Ja.. denk het wel. Als je eenmaal een gesprek aangaat word er ook wel geluisterd. Dat zit wel goed.

Bij deze waardes zag ik dat uitdaging eentje is dat jullie allemaal noemden. Waarom heb je dit aangestreept? Hoe zie jij dit?

Nou... als ik geen uitdaging heb dan word ik niet getriggerd en vind ik het saai worden en raak ik gedemotiveerd. Ik moet altijd wel een doel hebben om wat te kunnen doen. Dus er moet voldoende uitdaging in het werk zitten

En hoe is het voor jou hier?

Ja, ik heb wel genoeg dingen te doen. En naarmate de tijd verstrijkt krijg je wel meer dingen te doen. Anders had ik hier heel anders gezeten. Ik word daar heel chagrijnig van

Wat denk je dat Adri en Jochem hebben omcirkeld als belangrijkste waarden?

Ik denk dat Jochem sowieso prestatie heeft aangevinkt. Schoonheid. Hij wil altijd alles schoon hebben hier. Ook uitdaging. En Groei denk ik ook wel. Humor. Ja en Verantwoordelijkheid denk ik ook wel.

En Adri?

Sowieso ook prestatie. Avontuur. Uitdaging. Nieuwsgierigheid. Ik denk Plezier en Groei.. ennn. Respect sowieso allebei. En succes.

Waarom zeg je voor hun verschillende dingen/

Omdat het verschillende types zijn. Duidelijk verschillende karakters.

En deze eigenschappen, zijn dat hoe jij denkt hoe Jochem en Adri graag hun werknemers zien? Of is het meer een reflectie van jij hun persoonlijkheid ervaart?

Ja het laatste. Zo zie ik hun

Maar weet je dan wat zie van jou willen? Als zij zo verschillend zijn, en zij met zijn twee de werkvloer bepalen, Waar luister je dan naar? Welke waarden?

Een balans. Ze vullen elkaar goed aan.

Dan vind je niet verwarrend?

Nee hoor. Totaal niet.

Kun je een onenigheid of conflict herinneren? Hoeft geen gevecht te zijn. Maar dat je echt een andere mening had.

Nou.. het is niet echt een conflict. Maar met betrekking tot de klantenservice. Ik weet niet meer precies hoe het ging maar het kwam erop neer dat ik dingen met de klanten service totaal anders zou doen. Ik zou zelf als ik de regie in handen had niet zo zou doen. En dat heb ik ook gewoon laten weten in een gesprek. En dat is prima, als je er maar respectvol mee omgaat.

En denk je dat je relatie met de rest meer gebaseerd is op respect en vertrouwen of is het meer een contractueel iets?

Één ding is zeker. Ik heb een stage en die moet ik afronden. Dat is zeker een belangrijke reden. Maar daarnaast zit ik hier ook omdat er een leuke sfeer is en ik her wel elke dag met plezier heenga.

Dus is het omdat ik een stage moet doen ben ik HIER en nergens anders of is het dat je dit bent aangegaan en nu ben je blijven hangen?

Nee het zit er een beetje tussenin.

Interview title: follow-up interviews	Date: 4 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 15:23 pm

Main Topic: Internal structure	Duration: 00:22:15
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis	
Name of interviewees: Subject 4	
Role of interviewee: employee	
Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,	
Transcript:	
<i>Toen je dat sollicitatiegesprek had. Solliciteerde je toen heel specifiek voor een bepaalde functie?</i> Nee, het was gewoon een algemene sollicitatie <i>Waarom denk je dat je bent aangenomen? Hebben ze dat ooit gezegd?</i> Nee.. maar ik had me een beetje verdiept in Zaak-shops. <i>Dus je denkt dat je voornamelijk bent aangenomen omdat je enige kennis had van het bedrijf en de concurrenten?</i> Ja. <i>Denk je dat ze zochten naar het kennen en kunnen van een stagiaire of ook de persoonlijkheid?</i> Ja de persoonlijkheid ook wel natuurlijk. Maar ik denk niet dat ze daar als eerste naar hebben gekeken <i>Zou je zeggen dat je er goed tussen past?</i> Nu? Ja. <i>Denk je dat dat toeval is? Of heb je je ernaar gevormd</i> Ik heb me er wel naar gevormd. Eerst was dat niet zo. Was ik meer afstandig. Kat uit de boom kijken. <i>Waarom is dat nu anders?</i> Ik merkte dat we wel goed bij elkaar pasten. <i>Ik zag in de enquêtes dat er mensen zijn die het idee hadden dat ze lang gemist kunnen worden. Kun je je daarin vinden?</i> Die had ik ook aangekruist want het zijn best wel algemene werkzaamheden. Kijk zij vinden het niet erg een dagje klantenservice te doen. <i>Hoe vind je dat?</i> Nou het zijn best algemene werkzaamheden. En niet om arrogant over te komen maar ik weet meer dan X weet je wel. Dus ik denk dat ik iets minder eerder word gemist. <i>Vind je het vervelend dat ze niet specifiek jou nodig hebben of vind je het wel prima zo?</i> Ja, ik houd wel van variatie. Dus dat je een beetje alles doet vind ik wel fijn. <i>Ik zag ook dat iedereen zei dat ze zich echt op hun plek voelen in zaak-shops. Dus als je werd gevraagd om langer te blijven zou je dat doen?</i> Ja. <i>Had je enige twijfel om bepaalde redenen?</i> Als ik die twijfel zou hebben... dan los van loon...nee.. zou het niet weten qua sfeer. <i>En qua communicatie?</i>	

Ze zijn wel transparant.. en ze willen altijd dingen delen. Tenminste, naar mij toe. Maar eh.. ik zit te denken. Feedback. Of ze dat wel doen. Of nee niet feedback maar je mengen in hun ideeën. Dus als je zelf iets presenteert vinden ze altijd wel leuk, maar hun ideeën. Daar mening van vragen. Daar zie ik niet veel terugkoppeling van. De beslissingen van hoger af worden niet vaak gecontroleerd.

Dus je zou niet per se willen meebeslissen maar wel graag je mening willen delen over beslissingen. Dat ze er in ieder geval naar vragen. Dat je onderdeel bent van.

Ja. In zekere zin gebeurt het wel.. In bijvoorbeeld die meetings op dinsdag. Maar ze delen altijd alles achteraf. En niet vooraf.

Hoe zou je dat voor je zien? In ene massamail of één op één.

Nee. In die meetings op dinsdag.

Stel er gebeurt iets persoonlijks thuis. Zou je dat bespreken of heb je een sterk gevoel van er is een scheiding tussen werk en privé

Ligt eraan wat natuurlijk. Als het mijn werk aangaat dan wel... Hoe bedoel je bespreken?

Nou stel je voor het loopt thuis niet zo lekker en je hebt wat vrije tijd nodig dan zou je naar hen toe kunnen gaan met "het loopt thuis niet zo lekker dus ik ben er 2 dagen niet" of je kunt zeggen van "ik had ruzie met mijn moeder en die sloeg een ruit in en blabla. De details.

Ehhhh geen idee.

Voel je je veilig genoeg om dat te doen?

Ja zeker wel. Jochem en Adri kunnen flink ouwehoeren maar als je serieus met ze wil praten kan dat ook.

En dat is werk gerelateerd en privé?

Ja. Maar ook omdat dat indirect je werk aantast.

Er zijn verschillende meningen over de hiërarchie op het werk.. Hoe zie jij dit en valt het je ook op dat er verschillende meningen zijn?

Ik had daar ingevuld van -geen hiërarchie- volgens mij. Kijk het is maar net hoe je het bekijkt. Je baas blijft je baas. Maar hoe ze zich gedragen en profileren is niet echt zo. Meer als een medewerker.

Verbaasd het je dat sommigen het anders hebben ingevuld

Nee, ze kijken er gewoon anders naar. Jochem stelt zich ook meer op als een baas dan Adri.

Uitdaging is een waarde die iedereen heeft ingevuld. Hoe zie je dat?

Ik vatte dat op als in het werk. Gewoon hier. Want ik heb heel erg last van sleur dus ik moet wel een beetje uitgedaagd worden.

In de zin van het werk is moeilijk genoeg voor je of in de zin van regelmatig wat nieuws of..

De variatie. Ik moet echt niet een paar weken lang hetzelfde doen. Ik wil niet nu al weten wat ik over 2 weken aan het doen ben. Dat vind ik echt niks. Er is ook een verschil tussen de stage periode en wanneer ik echt werk.

Waarom?

Het geld.

Dus uitdaging is ook een vorm van verantwoordelijkheid? Van 'ik verdien geld dus nu moet ik meer kwaliteit leveren'?

Ja. En ik doe ook andere klussen. Ik doe dan bijvoorbeeld geen link-builden. Want dan besteden ze daar indirect geld aan en dat willen ze niet. Dat laten ze doen door stagiaires.

Wat denk je dat Adri en Jochem hebben aangekruist als belangrijke waarden?

Dat verschilt natuurlijk. Het zijn twee andere personen. Allebei prestatie. Ik denk dat ook allebei Loyaliteit.. Voor Adri ook wel Optimisme... Dat was het wel

Kun je een moment voor de geest halen dat je een conflict of onenigheid had. Dat je het echt niet eens was met wat één van hen zei.

Ehhhh.... Hmmm.. Nee, niet echt

Hypothetisch gezien? Voel je je vrij om je te uiten?

Ja dat wel.

Voel je je veilig genoeg om mogelijke confrontaties aan te gaan?

Ja hoor. Daar deins ik niet voor terug

En je relatie met Jochem of Adri, zou je die definiëren als het is vooral gebaseerd op respect en vertrouwen of contractueel?

Respect en vertrouwen.

Hoe vind je dat?

Bevalt me wel.

Niet verwarrend?

Neu.. Vooral als je ze langer kent. Op een gegeven moment begin je dingen wel aan te voelen

Duurde dat lang?

Met Jochem niet zo lang, met Adri wel. Ik vond Jochem wel vrij duidelijk. Je weet wel wat je aan elkaar hebt

Voelt het als een team? Werken bij Zaak-shops? Wie is de wij in Zaak-shops?

Voelt het als een team.. dat weet ik niet.. Natuurlijk doe je het wel met zijn allen, maar ik denk niet dat je echt een heel hecht team bent als Jochem daar alleen op kantoor zit.

Dus je zou wel willen dat het echt als een team voelde maar zo is het nu nog niet.

Nee. Het voelt.. het is niet echt een 'wij' gevoel. We doen het samen en we werken goed samen maar we zijn geen unit

Hoe voel je je daarbij?

Ik denk niet dat ik echt zou willen dat het anders was. Ze doen er ook niet veel aan. Sinds kort doen we die vergaderingen. Ik denk dat ze het nog een beetje moeten leren

Maar dat zou je wel prima vinden? Om er veel tijd in te steken.

Ja. Ik vind teamverband werken altijd wel fijn.

En hoe zou je dat voor je zien?

We hebben al borrels, lunches en meetings... Dus.. Ik denk dat het is omdat ze zelf ook nooit de nadruk leggen op 'wij'. Ze praten ook nooit over wij. Denk dat dat het is.

Dus een stukje erkenning zou wat kunnen uitmaken. Niet van je taken maar als een team.

Ja. Dat zou wat uitmaken. Saamhorigheid.

Interview title: Follow-up interview	Date: 4 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 16:12 pm
Main Topic: Internal structure	Duration: 59:29 min.

Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands
Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis
Name of interviewees: Subject 5
Role of interviewee: manager
Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,
Transcript:
<i>Als je stagiaires aanneemt, waar let je dan op?</i> Die is wel moeilijk... haha. Nou, ik heb al heel veel van die gesprekken gehad met stagiaires en ik het begin ging ik letten op de CV en motivatiebrief en dat. Eigenlijk nu als ik zo'n gesprek voer probeer ik aan te voelen wat voor persoon het is en tijdens het gesprek kom je er dan achter wat zo'n iemand interessant vindt en wat iemand leuk vindt. Op die manier kom je er ook achter of een stage bij een webshop geschikt is voor die persoon. Je zit wel veel achter de computer.. ja, het gaat op basis van gevoel nu. <i>Dus je kijkt niet echt naar het kennen en kunnen van iemand?</i> Nee.. Bij MBO-stagiaires in ieder geval niet. HBO stagiaires hebben we niet zoveel en die vind ik ook iets lastiger te beoordelen. Die mensen zijn toch wat zelfstandiger en geven in een gesprek al aan wat ze eigenlijk willen. <i>Waarom heb je minder HBO stagiaires?</i> Eh... Er zit meer tijd in. Je merkt het bij jezelf al, Jochem moet best wel veel tijd in jou stoppen. Bij MBO kun je makkelijker 2 of 3 stagiaires onder je hebben. Bij HBO moeten er ook serieuze opdrachten gemaakt worden. We hebben eigenlijk iedere periode 1 HBO studenten. <i>Merk je er ook verschil als je ermee werkt? En heb je dan dus ook een voorkeur?</i> Het maakt wel uit... HBO studenten hebben wel echt vaker een eigen mening. En die uiten dat door direct als ze iets niet leuk vinden. De leeftijd lijkt meer uit te maken dan het niveau. Je merkt het wel met X, die is dan 20 en toont wat meer initiatief. En dan heb je X en die is veel terughoudender en is bang om vragen te stellen of keuzes te maken. <i>Streef je daar ook naar, om een stagiaire te hebben die zo snel mogelijk zelfstandig kan werken of heb je graag dat je ze controleert en veel richting geeft?</i> Ook dat is heel individueel afhankelijk. Als ik een stagiaire de eerste week hebben zitten merk ik al heel gauw wat voor soort persoon het is. Vind ik dat ook echt leuk? Zet ik alles op alles om goed af te handelen? Etc. Die mensen voel ik direct bij of ik ze in het diepe kan gooien. Die vinden dat ook echt leuk en zien dat als een uitdaging. Op die manier kunnen ze ook veel leren en dat is voor hun zelf goed. <i>Dus je vind het wel prettig als dat kan?</i> Ik vind het prettig als het kan. Maar sommige mensen hebben gewoon meer begeleiding nodig. En op bepaalde dagen als het heel druk is kan dat vervelend zijn. En dan reageer ik ook wel eens heel geïrriteerd. Als een vraag voor de tiende keer word gesteld... Maar die heb je er ook bij, en op zich vind ik het niet minder plezierig om met die te werken. Maar zoals ik al zei: die zijn vaak gewoon jonger. En die vinden ook andere taken prima. <i>Maar heb je dan bij voorkeur 1. Oudere stagiaires en 2. Onafhankelijke persoonlijkheden?</i> Ja, een mix daarvan werkt wel het fijnst. Meestal merk je dat 1 zo'n stagiaire het voortouw neemt en de andere ook wel meetrekt. <i>Ik hoorde dit niet in je criteria als je ze aanneemt, waarom?</i> Soms heb ik het gevoel dat iemand zo is. En ik zoek er wel naar. Maar dan blijkt het toch anders te zijn. Meestal.. de laatste 2 jaar klopt mijn voorgevoel wel redelijk met de werkelijkheid.

En dat zijn dan voornamelijk MBO studenten. En hoe is dan je ervaring met HBO studenten? Je impliceerde al een beetje dat ze wat koppiger zijn en tonen hun mening wat eerder... Is dit een negatief iets?

Ja dat ligt eraan. Daar kan je ook veel aan hebben. Maar sommigen drijven ook echt hun mening door en onderbouwen het niet goed. Dan is het soms vervelend. En die zijn ook dan heel erg snel ergens zat van. Dat is niet bij iedereen zo hoor. Maar dat zijn wel dingen die ik bij HBO studenten soms vervelend vind. En dat snap ik ook wel, want dan denken ze snel dat het onder hun niveau is. Maar dat hoort erbij.

Neem je dat mee? Als je weer eens een nieuwe stagiaire voor je hebt. Houd je dit in je achterhoofd? Ja.. maar denk wel dat dat onbewust gebeurd. Ik herken situaties wel sneller. Maar als je direct in de eerste week duidelijk bent, dat helpt wel. Dan is er minder geklier en zitten ze minder op hun telefoon.

Heb je wel eens dat je later inziet dat je fout zat? En doe je daar wat mee?

Ik ben niet zo dat ik na 4 weken iemands stage periode wil ontnemen en zeg van 'ga maar weg'. Maar natuurlijk is dat al wel eens voorgekomen. Ik heb dat al drie keer gehad. Je geloofwaardigheid tegenover andere stagiaires die hun best doen neemt ook af. Dat is niet de bedoeling. Ik neem mijn vooroordeel wel eens terug.

Zeg je dat dan ook?

Als ik iemand aanneem dan zeg ik natuurlijk niet 'jij bent dat en dat type'. Dat niet. Maar ik zeg het wel tegen mezelf of tegen Jochem.

Jullie draaien op veel stagiaires en die wissel je om de zoveel maanden. Denk je dat dat gevolgen heeft voor hoe jullie presteren?

Ja. Het heeft ook invloed op de bedrijfsvoering. En inderdaad prestaties. En dat is ook een heel groot nadeel eraan. Eigenlijk probeer je iedere periode er weer voor te zorgen dat je er één iemand hebt zitten die dus.. nou ja.. echt uitblinkt tussen de rest. Die eigenlijk als full-time medewerker zou kunnen draaien als iemand voor de klantenservice vooral. En dat gaat nu al drie periodes goed. Jochem en ik lopen er eigenlijk iedere zomervakantie weer tegen aan dat de stagiaires weg zijn. Dan merken we hoe druk het is. En dan groeien we dus ook niet op dat moment. In het verleden hadden we wel een paar vaste medewerkers. Dat gaf wel vastigheid. En konden we ons veel meer bezighouden met ontwikkeling. Zo groot als het nu is kunnen we het eigenlijk niet meer met zijn 2 doen. Ja we kunnen het wel draaiende houden, maar geen ruimte voor ontwikkeling en groei.

Dus groei, vermogen en ontwikkeling staat voorop?

Een mix.

Als ik nu zo naar jullie luister.. dan ervaren jij en Jochem groei echt als het platform dat groeit. Het aantal webshops. Dus het bedrijf groeit, maar niet qua personeel.

Dat is wel groei natuurlijk.. en dat ervaarde ik destijds ook zo. Toen zij weg waren had ik het idee alsof het een stuk kleiner was. Maar we zijn er al wel weer mee bezig. Dat het straks weer anders moet.

Dus zijn jullie er echt mee bezig om een Zaak-shops team te bouwen?

Ja, we hadden dat dus en dat voelde wel heel fijn. We hebben gewoon echt een kern. En dat voelt dan ook als een team. Nu heb ik dat gevoel minder vaak.

Dus het is wel gezellig.. maar een team is er niet.

Ja het team wijzigt gewoon continue. Maar alle mensen die er zijn zie ik wel als het team. Alleen sommigen hebben een grotere bijdrage dan anderen. En ik hoef niet te vertellen wie dat zijn denk ik. Ik geloof dat je dat ook wel zelf ervaart. Dat er wel een bepaald teamgevoel is tussen bepaalde mensen.

Ik zag in de enquête dat stagiaires over het algemeen hebben ingevuld dat ze het idee hebben dat ze lang gemist kunnen worden. Wat vind je daarvan?

Ik kan het van bijna allemaal begrijpen. Ik ga nu denken 'wie heeft wat ingevuld?'. Ik denk dat het afhankelijk is van de functie die ze uitvoeren. Ehm.. maar ik snap dat ze het denken. Want als zij weg zijn, draait het bedrijf wel. Het is niet dat het noodzaak is dat zij aanwezig zijn.

Maakt het voor jou uit dat ze dat denken?

Als je dat nu zo zegt.. dan voelt het inderdaad wel jammer dat ze dat denken. Ik denk dat het wel fijn is als iemand denkt dat het noodzakelijk is dat ze hier zijn want ik voeg echt wat toe aan het bedrijf.

Maar trek jij het je ook aan?

Ja nu wel ja.

Denk je ook dat jullie er actief meet bezig zijn. Er heel bewust een team van maken of saamhorigheid proberen te creëren?

Ik denk wel dat wij dat proberen. Maar hoe... Er zijn altijd wel kleine dingetjes als vrijdagmiddagborrel. Of met ze allen hier even eten. Voor mij is dat wel even iets anders dan met Jochem. Ik heb wel iets meer interesse in de persoon zelf dan hij. Tenminste, dat gevoel heb ik altijd. Ik vind het lastig om hier antwoord op te geven.

Stel je voor dat gevoel is er niet. Of niet iedereen denkt hetzelfde erover. Waar denk je dat het aan ligt?

Dat ligt denk ik aan verschillende dingen. Ik denk ten eerste dat het ligt aan het karakter van het persoon. Sommige mensen voelen zich sneller aangetrokken tot een bepaald team of een ander. Hoe leuk ze het werk vinden dat ze doen. Of het zin heeft. Ik denk ook dat het uitmaakt of het klikt tussen de mensen zelf. De relaties onderling. Dat proberen Jochem en ik wel heel erg te stimuleren. Door zo'n borrel of vergadering. En iedereen een woordje te laten doen ook al vind je het eng. Maar om mensen het gevoel te geven dat ze elkaar prima kunnen vertrouwen. Toch werkt het op één of andere manier voor mensen niet. Maar ik weet niet zo goed waar dat het hem dan in zit.

Staak je daar energie in?

Ik steek er energie in, maar wel tot een bepaalde hoogte. Met sommigen bespreek ik bepaalde privé dingen en sommige mensen zijn heel erg gesloten en dan kan ik er niet zoveel mee.

Deel je zelf persoonlijke dingen met ze? Probeer je die relatie twee kanten op te laten werken of verwacht je door hiërarchie o.i.d. dat ze zelf naar je toe komen?

Ja, zo ben ik sowieso wel. Ik ben van mezelf een open persoon. En het verschilt wel per stagiaire. Ik probeer wel zo hun het gevoel te geven dat ik een band aan het opbouwen ben. Maar nogmaals, met sommige personen wil dat gewoon niet. En als dat niet wil hoeft dat niet per definitie slecht te zijn. Ik vind het wel minder fijn. Maar ik kan me wel genoeg aanpassen.

Dus zou je zeggen dat je een affiniteit hebt voor de werknemers waarmee je een persoonlijke klik mee hebt? Zou je zeggen dat je misschien meer voor ze zou doen?

Ik denk niet dat ik meer of minder tijd in die stagiaires zou steken. Maar misschien onbewust.

Ik zag dat mensen verschillende ideeën hadden over de hiërarchie op de werkvloer. Waarom denk je dat dat zo is?

Ik denk dat het afhankelijk is van wat die persoon doet. Maar ik denk dat een groot deel van de hiërarchie ontstaan door kennis. Ik probeer niet die afstand of hiërarchie bewust te creëren. Ik heb liever dat een persoon zich gelijke voelt ook al hebben we verschillende functies.

Denk je dat het verwarrend is voor stagiaires?

Ik denk dat dat team afhankelijk is. Nu hebben we bijvoorbeeld een team dat vrij zelfstandig is, en soms heb je een team dat je meer afstand moet creëren en moet controleren.

Dit doe je gevoelsmatig?

Ja. En zo hebben we dat altijd gedaan. Zo kan ik denk ik het meest uit mijn team halen. Jochem en ik hebben het ook altijd na een week of 1 a 2 over het team. En of we zelf dingen anders kunnen doen om prestaties te verbeteren. Ik vind het niet prettig om continue duidelijk te moeten maken dat ik de baas ben ofzo.

Denk je dat Zaak-shops een plek is waar stagiaires hun mening kunnen uiten? En dat er wat mee word gedaan?

Sowieso kunnen mensen hun mening geven. Maar ik denk wel dat ik niet overal wat mee doe. Ik sta wat meer open voor ideeën dan Jochem.

Ook als je niks doet met hun meningen, denk je in ieder geval wel dat je hun de erkenning en waardering geeft voor het meedenken?

Eh ja.. ik denk wel dat ik dat persoonlijk doe. Ik waardeer wel dat ze proberen. Natuurlijk is er wel een grens maar die word niet vaak opgezocht. Ik denk dat de meeste ideeën even vluchtig op zo'n vrijdag middag borrel worden gedeeld. Ik denk dat anders mensen vaak bang zijn dat hun idee slecht is. Ik denk ook dat het bij de leeftijd past en opvoeding van deze kinderen. Ik denk ook dat het onbewust weer uitmaakt wie het deelt. En dat is misschien niet goed.

Het kinkt alsof voor jou iemands mening samenhangt met vertrouwen en respect meer dan contract-gebaseerd.

Ja klopt. Klopt. Ik vind dat heel belangrijk omdat ik anders zelf niet met plezier hiernaartoe ga. Stagiaires neem je aan de ene kant aan, maar aan de andere kant neem je ook genoeg met hun skills. Als je iemand aanneemt heb ik meer verwachtingen want die betaal ik daar ook voor. Bij stagiaires denk ik er ook constant aan of de energie die ik erin steek wel genoeg oplevert.

Het feit dat je stagiaires er tijdelijk zijn, is dat wat de grens bepaald van hoeveel energie je erin steekt?

Ja, ook dat

Als het om informatie gaat dat te maken heeft met bijvoorbeeld nieuwe regelingen binnen het bedrijf, hoe word dit gedeeld? Ben je daar tevreden mee? En zou je mogelijk meer inbreng willen van stagiaires?

Je bedoelt wat er intern gedeeld word? Ik doe dat op de tweewekelijkse vergadering. En daarvoor deed ik dat gewoon even op de werkvloer. Ik vind het ook fijn als mensen van elkaar weten wat ze doen. Dat creëert natuurlijk het team deel maar dan weten mensen ook wat er verder nog speelt.

Deel je informatie achteraf of liever een discussie?

Ik denk dat het vaak informatie delen is... maar ik houd wel van een discussie. Maar Jochem totaal niet. Die vind het tijdverspilling en onzin en vind zijn eigen mening erg belangrijk.

Wat is je doel van zo'n meeting?

Ehh, ik merk dat er wel eens een discussie komt of ontstaat. En op dat moment vind ik dat wel fijn want ik merk dat het vaak echt een toevoeging heeft. Met vaste werknemers moet je zo'n meeting hebben met discussies. Met stagiaires is het discutabel, team afhankelijk.

Waarom is het dan discutabel?

Omdat ik met bepaalde mensen het gevoel heb dat ze hier voor hun studie zijn en verder niet.

Dus je vind je tijd te kostbaar?

Ja. Op dat moment wel. Als ik het in 3 persoonlijke gesprekken het er niet uit kan trekken dan ben ik mijn tijd aan het verdoen.

Denk jij dat jij en Jochem los van het feit of mensen gemotiveerd zijn wanneer ze beginnen bij zaak-shops, denken jullie dat jullie ook alles op alles zetten om ze te motiveren, stimuleren, etc.?

Ik denk niet dat we alles op alles zetten

Waarom niet?

Omdat ik soms denk dat beloningen goed kunnen werken, en eigenlijk doen we dat niet. Mede omdat Jochem er anders over denkt dan ik. Wedstrijdjes hebben we ook geprobeerd. Maar aan de andere kant, kan het ook demotiverend werkt. Ik denk dat ik als persoon het zeker probeer, ik denk als bedrijf niet.

Het klinkt heel lastig. Dat als je een relatie-gericht persoon bent en je hebt steeds een wisseling van het team..

Ja klopt. Maar het werkt voor mij wel. Ik pas me makkelijk aan.

Hmm ja. Ik zit ook te denken aan de andere kant ervan. Wat als motivatie voor jou op die manier eruit komt maar voor iemand anders als alles met vaste regelmaat gaat...

Jochem is wel meer zo. Hij maakt voor zichzelf regels en die moeten de anderen dan oppikken. Soms pakt dat goed uit en soms niet.

Ja het is lastig.. en Jochem en ik zijn heel anders. Maar ik denk dat de combinatie nu wel goed werkt. Maar goed, als je niet iets op een andere manier hebt geprobeerd kun je het nooit met zekerheid zeggen.

Is er ooit onenigheid is geweest? En hoe ging dat?

Ik denk dat er wel eens onenigheid is geweest, en denk dat dat vooral te maken heeft met verwachtingen van iemand waar het niet aan voldeed. Op zo'n moment ga ik in gesprek met iemand, want het heeft ook een impact op de rest.

Dus je bent niet conflict vermijdend en wil het probleem zo snel mogelijk oplossen.

Ja, want anders ga ik niet met plezier hierheen. Ik denk dat conflict zelfs nodig is om dingen op te lossen anders is het giswerk.

Denk je dat stagiaires weten welke waarden voor jou belangrijk zijn op de werkvloer?

Ik denk dat ze dat wel van ongeveer de helft weten. Ik twijfel het meest over verantwoordelijkheid. En dat gaat dan vooral over kleine dingen als de deur opendoen als er een klant is en zo.

Interview title: Follow-up interview	Date: 17 th of May, 2017
Language: Dutch	Time: 13:03 pm
Main Topic: Internal structure	Duration: 00:44:37
Place: Zaak-shops office, Koldingweg 21, Groningen, The Netherlands	
Name of interviewer: Gina Pinas and Ms. Yonis	
Name of interviewees: Subject 6	
Role of interviewee: employee	
Sub-topics: Organisational Culture, internal communication, supervisory-employee relations,	
Transcript:	
<i>Waarom denk je dat je bent aangenomen? Welke vaardigheden</i>	
Eigen helemaal geen idee. Dat gesprek was niet zo lang. Daar vroeg ie helemaal niet naar.	
<i>Dus toen je ging solliciteren, wat zei je dat je kon?</i>	

Nou ik was best wel laat. Dus dit was mijn enige optie. Ik had alleen vaardigheden gezegd die bij mijn opleiding horen. Maar die doe ik niet echt.

Wat vind je daarvan?

Best wel jammer. Klantenservice hoort er ook wel bij. Maar ik vind dat niet zo.. Omdat ik die mensen niet zo goed kan helpen aan de telefoon.

Waarom?

Want ik weet niet zoveel van de zaken af en dan moet ik alsnog aan Adri vragen wat ik moet doen.

Heb je een idee van hoe dat anders zou kunnen? Dat voor jou prettiger zou zijn,

Ik zou graag meer willen weten. We hebben wel een Excelsheet gekregen met oplossingen maar het is niet zo uitgebreid.

Dus voor jou is er een informatie probleem?

Ja, er is niet zoveel informatie.

En dan heb je iemand aan de telefoon, en dan moet je iets vragen aan Adri of Jochem. Vind je dat vervelend?

Ja soms wel omdat ik het liever gewoon zelf wil doen.

Waarom los je het liever zelf op? Omdat het anders je bekwaamheid in twijfel trekt.. of zijn het geen prettige gesprekken? Of...

Nee ik ben gewoon iemand die graag zelf dingen oplost. Ik vind het vervelend om steeds te vragen omdat ik bang ben dat zij dat niet zo leuk vinden. Ik denk dat ze beter een vast iemand kunnen hebben voor de klanten service.

Want het door wisselen is lastig?

Ja, ik zou wel een vaste medewerker erbij willen hebben.

Had je gewild dat je meer begeleiding had?

Ja soms eigenlijk wel

Ga je er actief naar opzoek?

Ja maar meestal is Adri heel erg druk. Dus dan.. kunnen we niet echt veel vragen

Maar voel je je in ieder geval veilig genoeg in deze omgeving dat je het zou kunnen vragen

Ja dat op zich nog wel.

Heeft dat voor jou ook invloed op hoe je werkt? Ja, ik probeer het moeilijke actief te ontwijken. Als je boze klant aan de telefoon hebt en ik kan nooit het juiste antwoord direct geven. Dat is een vervelend gesprek. Vooral omdat ik meestal niet weet wat er vooraf is besproken of wat er aan de hand is dus dan moet ik iedereen gaan vragen.

Heb je het geprobeerd bespreekbaar te maken?

Nee want ik ben hier niet meer zo lang

Maar zou je willen dat informatie beter gedeeld zou zijn

Ja dat wel

Dat er bijvoorbeeld een log bij gehouden zou worden...

Ja weet je wat het is? Er is bijvoorbeeld wel een log waar het bijgehouden zou kunnen worden maar niemand doet dat eigenlijk. Dat zou veel makkelijker zijn.

Dus heb je het gevoel dat informatie niet goed word verdeeld?

Ja. Adri heeft bijvoorbeeld alles wel in zijn mail. Maar ik ben niet iemand die daar in gaat snuffelen.

Waarom niet?

Nee ik voel me daar gewon niet zo gemakkelijk bij.

Kan dat iets te maken hebben moet hoe comfortabel je hier bent?

Hmm Ja ik denk het wel. Ik ben niet zo close met hem vergeleken met anderen.

Dus je hebt het idee dat er meer afstand zit tussen jou en Adri en Jochem dan de anderen.

Ja

En als je de andere stagiaires zou vragen om hulp?

Ja dat doe ik wel.

Ben je ook eerder geneigd om hun te vragen dan Adri of Jochem?

Nee, ik vraag wel eerder Adri. Ik denk dat zij er genoeg verstand van hebben.

Dus genoodzaakt vraag je Adri, maar gevoelsmatig zou je liever een andere stagiaire vragen als die alles zou weten?

Ja

Vind je het vervelend dat Adri en Jochem de enige zijn die echt weten wat er aan de hand is?

Ja eigenlijk wel. Want nu moet ik de hele tijd hun vragen terwijl ik gewoon zelfstandig wil zijn. En ook als wij niet alles weten kunnen we niet zo goed mogelijk iedereen helpen.

Heb je het gevoel dat ze jouw ontwikkeling een beetje remmen omdat ze jouw niet de informatie geven die je eigenlijk nodig hebt?

Ja.. een klein beetje. Ik heb hier wel dingen geleerd.. en ook wel genoeg.. maar zou er graag meer uit halen. Maar ze hebben ook zoveel webshops en ik weet dat ze niet in zo'n korte periode iedereen dat kunnen leren.

Maar dat is een stukje begrip dat je hebt voor hun. Maar als je kijkt naar wat je zelf wil...

Ja dan doe ik nu eigenlijk elke dag hetzelfde. Ik het begin leerde ik nog veel, maar nu eigenlijk niet meer. Vooral afgelopen weken. En dat vind ik wel belangrijk aan een werkplek.

Heeft dat ook invloed op je motivatie?

Hmm. Ja heb niet altijd zin om heen te gaan. Maar dat ligt niet per se daar aan. Het is gewoon een lange dag voor mij. Ik werk hierna ook nog.

Zou je willen dat je meer werd uitgedaagd hier?

Ja. Meer afwisseling want ik doe elke dag hetzelfde.

Ik zag ook dat veel mensen denken dat ze lang gemist kunnen worden. Hoe vind je dat?

Ja ik denk niet dat ze mij echt missen. Ik doe alleen maar facturen wijzigen en doe alleen maar op de chat. Ik vind het niet zo prettig eigenlijk. Het is ent of ik niet nodig ben en dan zit ik hier dus eigenlijk voor niks. Soms wil ik wel meer verantwoordelijkheid maar dan zie ik dat ze het direct bij X neerleggen. Vervolgens pak ik het daar weg en doe ik het alsnog, en dat zien ze dan wel. Maar toch leggen ze het de keer daarop weer neer bij X.

Dus je hebt het gevoel dat de behandeling niet gelijk is tussen de stagiaires.

Ja. Dat voelt niet zo prettig. Alsof ik het niet kan ofzo.

Zou het uitmaken als dit soort onderwerpen in gesprekken opkwamen?

Ik zou dat wel graag willen.. Omdat ik nu niet weet waarom. Stukje gebrek aan informatie.

Ik zag ook dat er wat ontevredenheid is bij informatie over activiteit, doelen en veranderingen. Wat voor informatie? Hoe interpreteerde je deze vraag?

Weet ik eigenlijk niet. Er zijn niet echt activiteiten ofzo...

En doelen en veranderingen?

Hmm ja.. Ik denk dat ik niet zo serieus genomen word.

Jij of stagiaires in het algemeen?

Algemeen. Wat gaan ze doen met onze meningen?

Heeft dat gevoel ook invloed op jouw productiviteit en pro activiteit wanneer er gecommuniceerd word?

Dat niet echt. Ik ben gewoon rustig. Ik ga niet echt gesprekken met hun aan ofzo terwijl andere stagiaires dat bijvoorbeeld wel doen.

Waarom?

Soms vind ik ze gewoon een beetje kinderachtig. Gewoon niet zo professioneel. Beetje rare grapjes en zo.

Dus je voelt je niet zo thuis?

Ja, klopt.

Stel er zou iets persoonlijks gebeuren en het zou invloed hebben op je werk, zou je met Adri of Jochem erover praten

Nou.. ik weet niet. Maar zo'n persoon ben ik niet, met mijn gevoelens delen. Alleen als het moet.

Maar als het een keer slecht gaat en Jochem of Adri zou vragen "hé hoe gaat het" Zou je er dan wel over beginnen?

Ja dan wel. Maar zou dat niet uit mezelf dat doen. Ik vind ook dat ze veel meer met de jongens zijn dan met de meiden. Dat ze de meiden niet echt betrekken, zoals met het eten.

Hoe denk je over de hiërarchie.?

Ja dat is er wel. Maar Adri is bijvoorbeeld heel anders dan Jochem. Qua gedrag. Veel... speelser.

Vind je dat verwarrend?

Ja. Helemaal op vrijdag. Dan is iedereen opeens gekke stemmetjes aan het doen en zo. Ouwehoeren. Ja.. ik vind het soms wel verwarrend.

Heeft het ook invloed op hoe je de vragen stelt? Naar wie je gaat met vragen..

Ja stel alleen vragen aan Adri. Heb meer contact met hem

Vind je het jammer dat je niet closer bent met Jochem?

Ja.. ik spreek hem eigenlijk nooit. Vind het ook jammer dat wij eigenlijk afgescheiden zijn van de andere stagiaires. En ik zit ook met mijn rug naar de deur.

Vind je het wel comfortabel met Adri? Omdat je hem alles vraagt... Want als je comfortabeler zou zijn met Jochem dan zou je die extra meters maken naar zijn kantoor.

Adri is toch een beetje meer van de klantenservice.. en hij is ook iets makkelijker. Dus ik krijg vaker de gewenste antwoorden.

Vind je het ook moeilijk om met Jochem om te gaan

Nee, niet echt. Ik heb nooit echt problemen met bepaalde persoonlijkheden.

Vind je het ook moeilijk om je mening te uiten?

Als ik het ergens ècht niet mee eens ben dan zeg ik het wel gewoon.

Zit je nu te denken aan persoonlijke dingen of ook werk gerelateerde dingen

Ja op zich wel.. maar vaak denk ik dat ze toch niks doen met onze mening. Ik weet dat X dingen met Instagram zou willen doen, maar dat is nog steeds niet gebeurd. En ik zou wel meer op Facebook willen doen...

Heb je dat ook gezegd?

Het is wel al gezegd. Maar ik denk niet dat zij het zo belangrijk vinden

Omdat zei het niet belangrijk vinden is dat de reden dat je het laat.

Ja. Waarom zou ik iets zeggen als er toch niks mee gedaan word?

Nou, het zou kunnen dat je iets heel graag wil dus dat je het meer voor jezelf doet dan voor hen.

Nou ja het is niet dat ik het zo graag wil doen. Maar zou wel graag iets meer

Heb je dát wel eens aangegeven

Ja ik vraag wel vaak of ik iets kan doen.

Voel je je gewaardeerd of erkend?

Ja dat op zich wel. Soms zeggen ze ook 'goed gedaan'

En hoe heeft het invloed op je participatie?

Ik vind het op zich wel jammer, maar het heeft niet echt invloed. Ik kom wel gewoon op het werk. Maar ik zeg meestal niks in meetings want er word niet echt geluisterd want ik ga toch alweer bijna weg.

Hoe den je dat ze dat proces makkelijker hadden kunnen maken? Los van iemand aannemen. Hoe had jij graag ontvangen willen worden dat je sneller en effectiever aan het werk had gekund?

Meer structuur. Een planning. Dan hoef ik er niet steeds naar te vragen. Er is niet zoveel uitleg. En als er iets was moest ik het steeds aan X vragen.

Had je gewild dat het van Adri en Jochem kwam?

Ja ik vind gewoon dat je je nieuwe werknemers goed moet opvangen. Je weet niet goed wat je kan verwachten. De sfeer is niet zo welkom.

Je zei dat je niet zoveel energie in dingen wil stoppen omdat je niet zolang blijft. Maar wat als ze zouden zeggen 'X, ik wil dat je langer blijft' Zou je dat doen?

Dat zou ik sowieso niet doen. Ik heb het veel te druk. Het heeft gewoon met mezelf te maken. Ik ben 12 uur lang van huis weg.

Wat springt er voor jou uit?

Gezelligheid en dat je dingen leert. Uitdaging.

Er lijkt wel gezelligheid te zijn.. grapjes, samen eten..

Maar ik zit daar nooit bij. En kan ook niet bij de vrijdagborrels zijn.

Dus gezelligheid is voor jou meer erbij horen?

Ja. Anders is echt geen gezelligheid. Sfeer en interieur eigenlijk ook.

Dus je voelt je niet – verbeter me als ik fout zit hè – alsof je niet goed opgevangen werd. Alsof een stagiaire niet heel belangrijk is.

Ja ik denk dat ze mij zo zouden kunnen missen. Ook in vergelijking met andere stagiaires. Het voelt alsof Zaak-shops mij niet nodig heeft en ik heb Zaak-shops niet echt nodig. Dus wat is het punt van er zijn?

Wat denk je dat Adri als belangrijke waardes heeft ingevuld

Zelfstandigheid ofzo? Ik denk dat ie dat van mij wil. Ik vind het verder ook niet zo duidelijk wat ze van mij verwachten en ik ken ze niet zo goed. Anders zou ik dit beter kunnen antwoorden.

En als je Jochem waardes moest geven?

Helemaal geen idee.. Serieusheid?

Als je moest kiezen tussen een relatie gebaseerd op respect en vertrouwen of gebaseerd op afspraken en geld, wat zou je fijner vinden?

Beiden is belangrijker, maar het laatste is beter voor mij. Dat ik weet wat me te wachten staat.

Kun je een onenigheid of conflict voor de geest halen? En hoe liep dat?

Die heb ik bijna nooit... ik had wel één keer met een dag die ik vrij nam. Had ik van te voren al aangegeven. En toen zei die de dag voor die vrije dag heel passief-agressief tegen een andere stagiaire "ja jij komt toch wel?". En vervolgens tegen mij "jij niet he? Als ik zeg dat je moet komen moet je wel gewoon komen".

Hoe voelde je?

Ja soms denk ik dat ie me niet geloofd. Alsof ik daar sta te liegen ofzo.

Heb je daar wel eens wat van gezegd?

Nee. Als het weer gebeurd zou ik er wel wat van zeggen geloof ik.

Dus zijn houding staat je niet zo aan?

Hmmhmm. Ik vind het soms lastig in te schatten of ie nou een grapje maakt of niet.