

INTERNAL BRANDING BRENGT DE IDENTITEIT SAMEN

In hoeverre kan internal branding een bijdragen leveren aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe?



INTERNAL BRANDING BRENGT DE IDENTITEIT SAMEN

In hoeverre kan internal branding een bijdragen leveren aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe?

YOUWE

Aert van Nesstraat 45
3012 CA Rotterdam
Tel.: +31 10 4668638



BEGELEIDING YOUWE

Crys Nguyen
Creative Lead, afdeling Design
Tel.: +31 6 41410173
C.nguyen@youwe.nl

STUDENT

Ka-man Cheung
Schiedamse Vest 8C
3011 BA Rotterdam
Tel.: +31 6 14663409
0863539@hr.nl
Kamannn.cheung@gmail.com
Studentnummer 0863539

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Communicatie
Instituut voor Communicatie,
Media en Informatietechnologie
van Hogeschool Rotterdam

Wijnhaven 107
3011 WN Rotterdam
Tel.: +31 10 7944000



BEGELEIDING HOGESCHOOL ROTTERDAM

Nico Jouwe
Docent
Tel.: +31 6 81934395
Instituut: CMI
N.a.jouwe@hr.nl

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoek van dit afstudeerverslag. Na vier jaar de opleiding Communicatie gestudeerd te hebben aan het Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie van Hogeschool Rotterdam, heb ik deze afstudeerverslag geschreven voor de afsluiting van deze fase.

De afgelopen vier maanden heb ik mij in opdracht van Youwe verdiept in de wereld van internal branding bij organisatieveranderingen. Internal branding is een vrij nieuw onderwerp bij Youwe en is daarom een grote uitdaging voor mij geweest om dit toe te passen bij het afstudeerbedrijf. Ik ben op het idee gekomen om bij deze organisatie te solliciteren naar aanleiding van mijn minor Internal Branding. Ik ben erg enthousiast geworden op het vraagstuk vanuit Youwe en dat ik mijn kennis vanuit mijn studie mag toepassen in de praktijk. Na een leuk gesprek met de HR-afdeling van Youwe en de opdrachtgever (teamleider van het designteam) ben ik van februari tot en met juni 2016 werkzaam geweest op de designafdeling als communicatiestagiaire.

Als ik terug kijk op de afgelopen weken bij Youwe kan ik bevestigen dat mijn verwachtingen en enthousiasme vooraf terecht waren. Ik heb in een team mogen werken waar iedereen mij met open armen heeft ontvangen en iedereen open stond om mee te werken aan mijn onderzoek. Ik wil graag de opdrachtgever Crys Nguyen speciaal bedanken voor zijn faciliterende rol tijdens het schrijven van dit afstudeerverslag. Daarnaast wil ik ook graag Nico Jouwe bedanken voor zijn begeleiding van mijn afstudeertraject.

Tot slot wil ik nog mijn lieve vrienden bedanken voor het aandachtig doorlezen van mijn afstudeerverslag en de feedback die ik van hen heb gekregen.

Rotterdam, juni 2016
Ka-man Cheung

SAMENVATTING

Verskillende bedrijven proberen steeds meer internal branding toe te passen binnen de organisatie. Over het algemeen hebben mensen in Nederland die werken in een organisatie allemaal te maken met organisatieveranderingen. Veel bedrijven doen echter weinig aan internal branding, waardoor de gehele cultuur, dus het gedrag van medewerkers negatief wordt beïnvloed bij veranderingen. Om de veranderingen te laten slagen, is het belangrijk om internal branding toe te passen die ervoor zorgt dat de verandering succesvol wordt.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre internal branding kan bijdragen aan de gewenste identiteit van Youwe. De vraag die centraal staat in dit afstudeerverslag is:

“In hoeverre kan Internal branding een bijdrage leveren aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe en hoe kan die zo effectief mogelijk worden doorgevoerd in alle bedrijfsvoeringen van de organisatie?”

De volgende deelvragen geven een structuur aan de beantwoording van de hoofdvraag:

1. Wat is de identiteit?
2. Welke cultuur heeft Youwe?
3. Met welke soort verandering heeft Youwe te maken?
4. Wat is internal branding?
5. Hoe gaat de (interne) communicatie bij Youwe?
6. Hoe beïnvloedt de verandering het eventuele gedrag van de medewerkers?

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag is een empirisch onderzoek uitgevoerd waar diepte-interviews zijn gehouden onder de medewerkers van Youwe. De respondenten zijn een beperkte groep, maar wel de meeste belangrijke groep. Volgens Kotter en Cohen (2011) zijn de leiders in een organisatie de belangrijkste schakels bij veranderingen. En daarom is er gekozen om de teamleiders van elke afdeling te betrekken bij dit onderzoek.

Uit de resultaten van de diepte-interviews is gebleken dat alle respondenten niet op de hoogte zijn van de gewenste identiteit, nadat Youwe is gefuseerd en dit heeft voor veel onrust gezorgd. Er heerst een identiteitsverlies bij de medewerkers. Dit duidt erop dat de onduidelijkheid in de identiteit invloed heeft op het gedrag van de medewerkers. Youwe zal dit probleem eerst intern moeten oplossen, omdat hierdoor het externe beeld automatisch wordt ontkracht. Wat is opgevallen, is dat het een ideale situatie is als de afdeling communicatie, HR en marketing nauw met elkaar moeten samenwerken om de internal branding proces te kunnen runnen. Dit leidt tot een goede interne communicatie van de gewenste identiteit.

De belangrijkste aanbevelingen zijn gebaseerd op de volgende aspecten:

- De aanpak van het internal branding proces
- Verander- en communicatiestrategieën van de (Caluwé 1999) en van Ruler (1998)

Op basis hiervan wordt aanbevolen om verschillende communicatiestrategieën met behulp van interventies in te schakelen. In dit geval zijn op basis van de aanbevelingen de volgende interventies ontwikkeld:

- YOUME-bag
- Mystiek creëren
- Workshop

INHOUDSOPGAVE

Lijst met afkortingen	12
Begrippenlijst	12
Hoofdstuk 1 Inleiding	13
1.1 Wie is youwe?	14
1.2 Aanleiding	14
1.3 Wat is het probleem?	14
1.4 Probleemstelling	15
1.5 Doelstelling	15
1.6 Deelvragen	15
1.7 Afbakening	16
1.8 Leeswijzer	16
1.9 Afsluiting	16
Hoofdstuk 2 Bedrijfsanalyse	17
2.1 Interne analyse	18
2.1.1 Strategie	18
2.1.2 Structuur	18
2.1.3 Significante waarden	18
2.1.4 Stijl van management	19
2.1.5 Staf: Archetypes van Youwe	19
2.1.6 Systemen	19
2.1.7 Sleutelvaardigheden	20
2.2 Externe analyse	20
2.3 SWOT-analyse	22
2.4 Afsluiting	22
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	23
3.1 Wat is een merk?	24
3.2 Identiteit	24
3.2.1 Het belang van identiteit	24
3.3 De verandering	24
3.4 (Interne) communicatie	25
3.3.1 Communicatie	25
3.3.2 Interne communicatie	25
3.5 Internal Branding	26
3.6 Strategie	26
3.6.1 Organisatiestrategie	26
3.6.2 Veranderstrategie	26

3.6.3 Communicatiestrategie	27
3.7 Rol van leiderschap	27
3.8 Rol van cultuur	27
3.9 Operationalisatie	27
3.10 Afsluiting	28
Hoofdstuk 4 Methode van onderzoek	31
4.1 Verantwoording methode van onderzoek	32
4.1.1 Relevantie	32
4.1.2 Literatuuronderzoek	32
4.1.3 Kwalitatief onderzoek	32
4.1.4 Betrouwbaarheid	33
4.1.5 Toevallige fouten	33
4.1.6 Validiteit	34
4.2 Afsluiting	34
Hoofdstuk 5 Resultaten	35
5.1 Resultaten diepte-interviews	36
5.1.1 De verandering bij Youwe	36
5.1.2 Werkelijke en gewenste identiteit bij Youwe	36
5.1.3 Cultuur bij Youwe	37
5.1.4 Interne communicatie bij Youwe	38
5.1.5 Beïnvloeding gedrag van de medewerkers	39
5.3 Afsluiting	39
Hoofdstuk 6 Conclusies	41
6.1 Conclusies	42
6.2 Eindconclusie	43
6.3 Afsluiting	43
Hoofdstuk 7 Advies	45
7.1 Internal branding	46
7.2 Veranderstrategie	46
7.3 Communicatiestrategie	46
7.4 Creatief concept	47
7.5 Interventies	47
7.5.1 YOUME-bag	47
7.5.2 Workshop	48
7.5.3 Mystiek creëren	50
7.6 Implementatieplan	50
7.6.1 Aankondiging & uitleg (voortraject)	50
7.6.2 Introductie (traject)	50
7.6.3 Verslaggeving/evaluatie (natraject)	51
7.6.4 Planning	51
7.6.5 Kosten	51

7.6.6 Accountability	52
Nawoord	53
Bronnen/literatuurlijst	55
Bijlage 1 Organogram	59
Bijlage 2 Visualisatie interne communicatiemiddelen	61
Bijlage 3 Uitwerking deskresearch	63
3.1 Wat is een internetbureau?	64
Bijlage 4 Checklist afspraak interview	65
Bijlage 5 Interviewplan	67
Bijlage 6 Uitwerking interviews	69
Bijlage 7 Uitwerking kleurentest voor veranderaars	87
Bijlage 8 Uitwerking kleurentheorie	109
Bijlage 9 Brainstormsessies	111
Bijlage 10 Uitwerking concept	113
10.1 YOUME-bag	114
10.2 Communicatiemiddel	115

LIJST MET AFKORTINGEN

- **B2C**
Business-to-consumer: producten of diensten verkopen aan andere bedrijven.
- **B2B**
Business-to-Business: producten of diensten verkopen aan andere consumenten.
- **CMS**
Contentmanagementsysteem.
- **CRM**
Customer relationship management.
- **DRM**
Digital rights management.

BEGRIPPENLIJST

- **Internetbureau**
Volgens de online experts is een internetbureau een bureau die internettoepassingen ontwerpt en ontwikkelt. Denk hierbij aan websites, webwinkels en webapplicaties. Daarnaast biedt een internetbureau ook de diensten: internetmarketingadvies, conversie-optimalisatie en zoekmachinemarketing (Forresult, 2014).
- **E-commerce**
E-commerce is het geheel van kopen en verkopen via internet. Deze handel vindt onder andere plaats via webwinkels (Marketingterms, 2013).
- **Conversie optimalisatie**
Inzetten van opgedane kennis om de website of ander platform te optimaliseren (Marketingfacts, 2015).
- **Marketingautomation**
De koppeling van CRM aan CMS. Een organisatie krijgt met deze koppeling inzicht in welke (potentiële) klanten uit het CRM geïnteresseerd zijn in specifieke onderwerpen in het contentmanagementsysteem. Het helpt de salesafdeling beter om juiste gesprekken aan te gaan (Marketingfacts, 2015).
- **Digital rights management**
Een technologie om digitale rechten te beheren van makers of uitgevers (Brinkerink, 2006).

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de opzet van de scriptie beschreven. Er wordt een introductie gegeven over het afstudeeronderwerp. De onderzoeksopzet bestaat uit een korte omschrijving wie Youwe is, de aanleiding van de opdracht, probleemanalyse, probleemstelling, doelstelling, deelvragen en de afbakening van het onderwerp. Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

1.1 WIE IS YOUWE?

Youwe is een full-service internetbureau met de focus op e-commerce, multichannel en applicaties. E-commerce is integratie en conversie optimalisatie. Met multichannel wordt bedoeld dat Youwe organisaties helpt zich te concentreren op content. Youwe richt zich uitsluitend op B2C- en B2B relaties. B2B staat voor business-to-business. Het houdt in dat bedrijven producten of diensten verkopen aan andere bedrijven. B2C is totaal anders, maar het vult B2B-relaties goed aan. B2C staat voor business-to-consumer. Dit zijn bedrijven die producten of diensten verkopen aan consumenten (Kamp, 2014). En verder ontwikkelt de organisatie slimme applicaties voor smartphone en tablet. Het doel van Youwe is om B2C en B2B klanten online succesvol te maken. Denk hierbij aan strategie en concept, online marketing en marketingautomation. Inmiddels bestaat de organisatie uit vier vestigingen waarvan drie in Nederland en één in Kiev.

1.2 AANLEIDING

Over het algemeen hebben wij in Nederland allemaal te maken met organisatieveranderingen. Dit ligt vaak aan omgevingsveranderingen, wensen en behoefte van klanten, wijzigingen in overheidsmaatregelen of de wens vanuit een organisatie zelf. In het geval van Youwe ligt het aan de wens vanuit de organisatie zelf.

Youwe wordt vooral gezien als een technisch internetbureau door de eigen medewerkers, terwijl er wordt aangegeven dat de organisatie een full-service internetbureau is. Een full-service internetbureau houdt in dat een organisatie zorgt voor zowel technische als creatieve oplossingen. Dat wil zeggen dat de werkelijke identiteit van de medewerkers niet overeenkomt met de gewenste identiteit van Youwe. Een identiteit is het beeld dat mensen over een organisatie hebben en de kernwaarden die de hele organisatie uitademt (van Beers & Nedeski, 2011).

Het verschil tussen de werkelijke en gewenste identiteit blijkt uit de projecten die de designafdeling van Youwe ontvangt. De projecten die de designafdeling binnen krijgt zijn vooral gericht op technische oplossingen, maar dat is niet wat de designafdeling wil. De designafdeling wil

naast technische projecten, ook creatieve projecten binnenhalen met de focus op strategieën, concepten of externe marketing. Dit zijn projecten die door de designafdeling worden bestempeld als “creatief”.

Een duidelijke en overtuigende identiteit kan voor veel voordelen zorgen, maar zolang de werkelijke identiteit niet overeenkomt met de gewenste identiteit, dient de organisatie zoals Youwe een verandering aan te brengen in de koers van de organisatie. Youwe tracht dit te corrigeren tot de werkelijke en gewenste identiteit wel overeenkomt bij de medewerkers. Om de medewerkers bij de verandering te betrekken, is het noodzakelijk om internal branding te gebruiken. De technieken en inzichten van internal branding helpen een organisatie als zij een verandering doormaken (van Beers & Nedeski, 2011).

1.3 WAT IS HET PROBLEEM?

In de literatuur over internal branding staat dat internal branding een bijdrage kan leveren voor de organisatie die een verandering doormaakt. Daarin staat dat de verandering die een organisatie doormaakt veel kan betekenen. Volgens Boonstra (2008) haalt een organisatie niet altijd het beoogde resultaat bij veranderingen. De mogelijke factoren die ervoor zorgen dat de verandering mislukt of slaagt zijn de cultuur, structuur en de mensen in de organisatie (Boonstra, 2008). In het geval van Youwe heeft het te maken met de mensen in de organisatie die even de draad kwijt zijn, doordat de werkelijke identiteit bij de medewerkers niet overeenkomt met de gewenste identiteit van Youwe.

Internal branding kan onder andere van toegevoegde waarde zijn bij veranderingen, waardoor medewerkers de merkidentiteit richting de klanten kunnen uitstralen (van Beers & Nedeski, 2011). Internal branding levert een bijdrage op in een organisatie, omdat het een positieve invloed heeft op de organisatiestrategie en de medewerkersbetrokkenheid. Dit zijn interne factoren. Daarnaast is er ook een externe factor, namelijk het versterken van de reputatie (van Beers & Nedeski, 2011).

Alhoewel internal branding recentelijk is ontstaan, werden in de jaren rond het

einde van het tweede millennium steeds meer publicaties uitgebracht over dit onderwerp. Het sterke interne beeld komt tot uitdrukking in trots en betrokkenheid van de medewerkers. Deze mensen identificeren zichzelf met de waarden en normen van de organisatie. Een sterk imago komt voort uit een sterke identiteit. En de identiteit komt van binnenuit, volgens het artikel *“een sterke organisatiecultuur geeft kracht”* (ManagementSite, 2010). Er kan gezegd worden dat Youwe geen sterke identiteit heeft, omdat er een verschil in de werkelijke en gewenste identiteit zit en hierdoor het externe beeld bij Youwe wordt ontkracht. Daarnaast begint de communicatie niet aan de buitenkant, maar juist aan de binnenkant van een organisatie, volgens de literatuur over internal branding (van Beers & Nedeski, 2011). Alleen een boodschap naar buiten brengen die binnen niet wordt gedragen, dat gaat knellen. En daarom moet het probleem eerst van binnenuit opgelost worden, want een sterke identiteit geeft kracht (ManagementSite, 2010).

Er is daarbij echter een probleem: Helaas doen veel bedrijven weinig aan internal branding (Mitchell, 2002). Dit is ook het geval bij Youwe. Internal branding strekt zich uit tot de gehele cultuur van de organisatie, dus ook over het gedrag bij medewerkers. Boonstra (2008) omschrijft dat het eigen gedrag gemakkelijker te veranderen is dan het gedrag van alle andere mensen. Dus in dit geval alle medewerkers van Youwe. De verandering kan abstract overkomen bij de medewerkers die niet betrokken zijn bij het besluit. Het is daarom belangrijk om internal branding te gebruiken om de verandering van de organisatie intern te communiceren. Door dit door te voeren in verschillende bedrijfsonderdelen, ontstaat er een positieve werkcultuur. En hetgeen wat extern wordt beloofd, kan intern door medewerkers worden waargemaakt (Koeleman, 2013).

1.4 PROBLEEMSTELLING

Op basis van de aanleiding en het probleem is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“In hoeverre kan Internal branding een bijdrage leveren aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe en hoe kan die zo effectief mogelijk worden doorgevoerd in alle bedrijfsvoeringen van de organisatie?”*

1.5 DOELSTELLING

Het onderzoek bestaat uit een empirisch onderzoek, namelijk een onderzoek naar de motivaties, meningen, gedragingen en overtuigingen omtrent het onderwerp internal branding onder de doelgroep, namelijk de medewerkers van Youwe. Om het doel van dit onderzoek helder te maken, is de volgende doelstelling opgesteld: *“Binnen de periode 8 februari tot en met 16 juni door middel van een empirisch onderzoek wil Youwe een advies krijgen over in hoeverre Internal Branding kan bijdragen aan de communicatie van de gewenste identiteit (full-service internetbureau) van Youwe en hoe dit zo effectief mogelijk kan worden doorgevoerd in alle bedrijfsvoeringen van de organisatie”.*

1.6 DEELVRAGEN

1. Wat is de identiteit?
 - o 1.1 Wat is de huidige identiteit van Youwe bij de medewerkers?
 - o 1.2 Hoe wordt op dit moment gecommuniceerd over de identiteit?
 - o 1.3 Wat is de gewenste identiteit van Youwe?
 - o 1.4 Zijn de medewerkers bekend met de gewenste identiteit van Youwe?
2. Welke cultuur heeft Youwe?
 - o 2.1 Wat is de huidige cultuur van Youwe?
 - o 2.2 Wat is de gewenste cultuur van Youwe?
3. Met welke soort verandering heeft Youwe te maken?
 - o 3.1 Wat is de aanjager van de verandering?
4. Wat is internal branding?
 - o 4.1 Wat is de definitie van internal branding?
 - o 4.2 Hoe kan het merk intern tot leven worden gebracht?
 - o 4.3 Hoe kan internal branding worden toegepast bij een verandering?

5. Hoe gaat de (interne) communicatie bij Youwe?

o 5.1 Hoe worden de medewerkers op dit moment geïnformeerd?

o 5.2 Op welke manier willen de medewerkers op de hoogte blijven van veranderingen?

6. Hoe beïnvloedt de verandering het eventuele gedrag van de medewerkers?

o 6.1 Hoe gemotiveerd zijn de medewerkers van Youwe?

o 6.2 Wat kan medewerkers helpen om gewenst gedrag vertonen?

o 6.3 In hoeverre worden de medewerkers van Youwe ondersteund of belemmerd?

1.7 AFBAKENING

Het onderzoek zal zich richten op de medewerkers van Youwe op de locatie Rotterdam. Daarnaast worden niet alle medewerkers van deze locatie betrokken bij het onderzoek. Er wordt een selectie gemaakt uit de meest belangrijke medewerkers. In dit geval wordt van elke afdeling een medewerker betrokken bij dit onderzoek. In hoofdstuk vier wordt hier verder op ingegaan.

1.8 LEESWIJZER

Dit afstudeerverslag begint met een inleiding op het onderwerp van dit onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee de bedrijfsanalyse beschreven. Hier is een uitgebreide interne en externe analyse gemaakt over de organisatie Youwe. In hoofdstuk drie worden de kernbegrippen besproken die belangrijk zijn voor dit onderzoek met aansluitend een operationalisatie. Daaropvolgend wordt de methode van het onderzoek behandeld. Hierin staat de verantwoording van de onderzoeksmethode van dit onderzoek, waarbij wordt ingegaan op het kwalitatief onderzoek met daar aansluitend de begrippen relevantie, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het hoofdstuk resultaten beoogt antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Concluderend uit de voorgaande hoofdstukken zal er een advies worden uitgebracht. Tot slot

sluit dit afstudeerverslag af met een implementatieplan, de literatuurlijst en de bijlagen.

1.9 AFSLUITING

In dit hoofdstuk is de aanleiding en de probleemanalyse van dit onderzoek beschreven. Kort gezegd, het probleem dat is ontstaan, komt vanuit de afdeling design. Met behulp van dit onderzoek wordt geacht het probleem op te lossen. De reden komt dus vanuit een organisatie zelf, namelijk de gewenste identiteit, komt niet overeen met de werkelijke identiteit, waardoor het externe beeld bij Youwe wordt ontkracht. Het probleem zit in de identiteit en Youwe tracht het probleem op te lossen met het eindresultaat dat de gewenste en werkelijke identiteit wel overeenkomen. En hierdoor zal er een verandering in de koers van de organisatie moeten plaatsvinden. Volgens de literatuur over internal branding hebben de technieken en inzichten van internal branding een positief effect bij veranderingen. Hierin staan de medewerkers centraal. Met behulp van dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre internal branding een bijdrage levert aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe. Voordat dit gedaan kan worden, is het van belang om erachter te komen met wat voor soort organisatie dit onderzoek te maken heeft en daarom is in het volgende hoofdstuk de bedrijfsanalyse in kaart gebracht.

HOOFDSTUK 2

BEDRIJFSANALYSE

Wie of wat is Youwe precies? En met welke externe factoren heeft dit bedrijf te maken. Door deze vragen te beantwoorden wordt de interne- en externe omgeving van Youwe in kaart gebracht. Voor de interne analyse is gebruik gemaakt van het 7S-model van Mckinsey. Dit model geeft inzicht in de zeven interne aspecten van een organisatie (Doelen & Weber, 2006). Voor de externe analyse is gebruikt gemaakt van een DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse geeft inzicht wat de externe factoren zijn en hoe deze factoren Youwe kunnen beïnvloeden (Verhage, 2011).

2.1 INTERNE ANALYSE

2.1.1 STRATEGIE

De visie en missie maken samen met de kernwaarden een deel uit van de identiteit van Youwe. Hierin wordt duidelijk omschreven wie of wat Youwe is en hoe de visie waargemaakt wordt. De visie en missie zijn op het internet moeilijk te vinden. Een voorbeeld hiervan is dat het niet op de eigen website van Youwe te vinden is, maar alleen op het LinkedIn-profiel van Youwe met een korte omschrijving ervan.

Visie

De visie dient om alle doelgroepen te inspireren. Het geeft aan wie Youwe is, wat Youwe doet en wat Youwe wil bereiken. Youwe is een internetbureau dat zich richt op het realiseren van de strategie, creatie, e-commerce oplossingen, content publicatie en online marketing voor B2B en B2C-relaties. Youwe vraagt om interactie en samenwerking waar de “You” en “We” voor staan, zodat beide partijen, Youwe en de klant, effectief de doelstellingen behalen zowel nu als in de toekomst (LinkedIn, Youwe, 2015).

Missie

De missie legt uit hoe Youwe de visie wil waarmaken. Het geeft antwoorden op hoe werkzaamheden binnen Youwe worden uitgevoerd, wat bereikt moet worden en hoe dit gedaan wordt. Samen zetten de medewerkers van Youwe hun gezamenlijke kennis en passie in om de interactie en samenwerking te ondersteunen bij B2C en B2B-relaties, zodat de klanten hun doelstellingen behalen. Dit doen zij door te helpen bij het vinden van antwoorden op de vragen die opgeroepen worden door de snelle veranderende en complexere wordende digitale wereld (LinkedIn, Youwe, 2015).

Huisstijl

Youwe heeft een doordacht logo die herkend wordt door symboliek, beeld en een naam. Youwe heeft in het logo de letter ‘Y’ van ‘You’ en de ‘W’ van ‘We’. De combinatie van deze twee letters zijn terug te zien in het symbool met aansluitend de naam van de organisatie.

2.1.2 STRUCTUUR

In elke organisatie is er een bepaalde vorm en werking van de werkzaamheden

en afdelingen. Dit wordt de organisatiestructuur genoemd. Opvallend bij Youwe is dat de organisatie verschillende organisatiestructuren heeft, dit is op te maken uit het open boek van Youwe (LinkedIn, Youwe, 2015).

Youwe zegt in haar open boek dat zij een platte organisatie is. Volgens de organisatiestructuren van Mintzberg (1991) is dit een eenvoudige structuur. Deze structuur kenmerkt zich door weinig hiërarchische lagen. Kenmerkend van deze structuur is dat het simpel is en dat de medewerkers erg flexibel zijn en dat overleggen voornamelijk plaatsvinden tussen de medewerkers en de leidinggevende op de desbetreffende afdeling. De leidinggevende van een afdeling heeft daarom een grote rol bij deze structuur, omdat de wijze waarop er met macht wordt omgegaan, van grote invloed is op de organisatie. De organisatie is dan ook kwetsbaar als de leider vertrekt of ziek wordt (Mintzberg, 2007).

Daarnaast is de organisatie ingedeeld in afdelingen, hierna te noemen “circle(s)”. Volgens Mintzberg (1991) is dit een divisiestructuur. Binnen de circles heerst er geen competitieve drang om beter te presteren dan de andere circle. De circles bestaan bij gratie dat zij elkaar helpen en teams die samen een techniek, markt, product en/of groep klanten bedienen. Zij doen wat van bovenaf bepaald is, maar hebben wel hun eigen businessmodel. Het is dus in zekere zin een kleine organisatie binnen Youwe. Daarom maken circles ook hun eigen businessplan. In dit geval zijn de teams autonoom en zelf beheerd. Beslissingen worden genomen binnen een eigen circle of die belangrijk zijn voor de klant of de circle. In elke circle zit een teamleider, ook wel de “circle lead” genoemd. De circle lead is werkzaam, faciliteert de processen binnen de circle en is verantwoordelijk voor onder andere de rapportage en communicatie met de verantwoordelijke Organisatie Team-lid (bijlage 1 organogram).

2.1.3 SIGNIFICANTE WAARDEN

Binnen Youwe is er sprake van een platte organisatie (Youwe, 2015). Volgens Handy (1978) en Harrison (1972) is een platte organisatie gelinkt met een machtcultuur. Een machtcultuur kenmerkt zich door een absoluut leiderschap, waarbij de

communicatie vooral top-down is en het werk resultaatgericht is. Ook draait het bij een machtcultuur vooral om belonen en straffen (Nieuwenhuis, 2010).

Kernwaarden

Youwe is een open organisatie. Open heeft meerdere betekenissen bij Youwe. Open is wat en wie Youwe is en het staat voor transparantie, empowerment, samenwerken en delen. (Youwe,2015).

Pay- off

Ook is “open” de pay-off van Youwe. De pay-off is vaak terug te zien in alle communicatiemiddelen van Youwe (Youwe,2015).

2.1.4 STIJL VAN MANAGEMENT

Leiderschapstijl

De leiders van elke circle of afdeling binnen Youwe zijn behoorlijk flexibel, informeel en staan altijd voor de medewerkers klaar.

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd binnen Youwe is ongeveer 28 jaar.

Overleg

Binnen de organisatie worden regelmatig werkoverleggen gehouden, zoals maandelijks teamoverleggen en leidersbijeenkomsten.

2.1.5 STAF: ARCHETYPES VAN YOUWE

Youwe behoort momenteel met vier vestigingen, 110 medewerkers en vijftien jaar ervaring tot de top tien grootste internetbureau van Nederland (DDA). Daarnaast heeft Youwe in vijftien jaar een groot portfolio opgebouwd (Youwe, 2015). In het open boek van Youwe heeft de voormalige directeur, tevens de hoofdredacteur van het boek, drie archetypes beschreven die erg opvallen bij Youwe (Youwe, 2015).

Willy wortel

Willy wortel, de uitvinder, is nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en oplossingen. Iemand die niet opgeeft en die oplossingsgericht is. Daarnaast is het ook een persoon die je naar huis moet sturen, omdat er anders obsessief doorgewerkt wordt. Willy Wortel ziet werk als een hobby en streeft ernaar samen met zijn of haar collega's mooie resultaten te boeken (Youwe,2015).

De metselaar

De metselaar is iemand die trots is om een muur om zich heen te bouwen en de energie heeft om iets opnieuw te willen bekijken. Er is zoveel passie voor het metselen van zijn muur dat het totaal geen energie kost om het te bouwen. Het gaat allemaal vanzelf (Youwe,2015).

'I have a dream'

Bij deze archetype begint het met 'I have a dream', want een plan komt later wel. Het geeft een kick wanneer diegene iets kan uitvoeren wat hij of zij in het hoofd heeft. Bij Youwe kan deze archetype dromen, maar is nog wel pragmatisch genoeg om een bestaande code te gebruiken (Youwe,2015).

2.1.6 SYSTEMEN

In de onderstaande tabel staan alle communicatiemiddelen vermeld van Youwe. De visualisatie van de communicatiemiddelen is te vinden in bijlage 2.

COMMUNICATIEMIDDELEN
• Social media (HipChat, whatsapp)
• Confluence (interactieve webpages)
• Jira (projectenbeheer)
• Teamoverleg
• E-mail
• Leidersbijeenkomsten
• Projectbijeenkomsten
• Bijeenkomst met CEO (rapportage, elke kwartaal)
• Pizzaparty (elke maand, laatste vrijdag van de maand)

Tabel 1: interne communicatiemiddelen

Whatsapp wordt voornamelijk gebruikt voor de communicatie tussen de medewerkers binnen een afdeling. Hiermee wordt informatie uitgewisseld die te maken heeft met mededelingen zoals afwezigheid, werkzaamheden en afspraken. Daarnaast maakt elke medewerker gebruik van HipChat. HipChat is een software die gebruikt wordt om te chatten en directe berichten te sturen die speciaal ontwikkeld zijn voor groepen. Hiermee kan elke medewerker makkelijk ideeën en bestanden delen met wie dan ook. Daarnaast gebruikt Youwe Confluence. Dit is een online platform waar samengewerkt wordt, kennis wordt gedeeld en procedures gedocumenteerd kunnen worden. Ook kunnen er vragen worden gesteld en kan men er antwoorden vinden, daarnaast kunnen er discussies worden gehouden. Jira

is een platform om projecten te beheren. Vanuit hier kunnen projecten aangemaakt worden door elke medewerker die bij Youwe werkt. Elk project kan ingepland en uitgevoerd worden, waarbij iedereen toegang heeft om de voortgang te bekijken. E-mail is momenteel de meeste gebruikte interne communicatiemiddel. Daarnaast is er Zimbra, Zimbra is de professionele en innovatieve e-mailomgeving die elke medewerker overal toegang biedt tot e-mail, contacten, agenda, taken en documenten. Een uitnodiging voor een afspraak met een andere medewerker bij Youwe kan via Zimbra ingepland worden. Verder maakt Youwe ook gebruik van teamoverleggen, leidersbijeenkomsten, projectbijeenkomsten en elk kwartaal een bijeenkomst met de CEO die een rapportage geeft over de afgelopen kwartaal. Daarnaast vindt er elke week een vrijdagmiddagborrel plaats en op elke laatste vrijdag van de maand een pizza party.

2.1.7 SLEUTELVAARDIGHEDEN

Youwe verwacht van de medewerkers dat zij:

- Elkaar werk bezorgen.
- Elkaar helpen (samenwerken).
- Elkaar behandelen zoals hij of zij zelf ook behandelt wil worden.
- Elkaar naar een hoger niveau begeleiden.
- Elkaar stimuleren om zorg te dragen.

2.2 EXTERNE ANALYSE

De DESTEP-analyse geeft de factoren weer die mogelijk invloed hebben op de externe omgeving van Youwe.

FACTOR	ONTWIKKELINGEN
Demografisch	• Vestigingen Youwe • Nederlandse bevolking neemt toe • Vergrijzing
Economisch	• Snel groeiende bedrijven • Nieuwe ondernemingen toegenomen
Sociaal-Cultureel	• Vrijtijdsbesteding Nederlanders • Privacy
Politiek	• Opkomst DRM

Technologisch	• Internetgebruik • 65-plussers maken steeds meer gebruik van het internet • Een grafisch design dat niet is afgestemd op de kernwaarden van de webwinkel • Verschillende devices
Ecologisch	• Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tabel 2: De DESTEP-analyse

Demografisch

- Vestigingen Youwe
Het hoofdkantoor van Youwe is gevestigd in Rotterdam. Daarnaast heeft Youwe nog twee vestigingen in Nederland en een vestiging in Kiev. De twee andere vestigingen in Nederland zijn gevestigd in Amsterdam en Groningen. De doelgroep waar Youwe zich vooral op richt, is B2B- en B2C relaties.
- Nederlandse bevolking neemt toe
Uit de CBS bevolkingsprognose uit 2014 blijkt dat de Nederlandse bevolking groeit tot een omvang van 18 miljoen inwoners rond 2044 (van Duin en Stoeldraijer, (2014).
- Vergrijzing
Volgens de CBS bevolkingsprognose zal het aantal ouderen toenemen. Het aantal 65-plussers zal van 2,7 miljoen in 2012 toenemen tot 4,7 miljoen in 2041 (Nationaalkompas, 2014).

Economisch

- Snel groeiende bedrijven
In Nederland bevinden zich begin 2016 ruim anderhalf miljoen bedrijven. Ongeveer 10% van de totale bedrijvenpopulatie bestaat uit 5 á 6 duizend snelgroeiende bedrijven (CBS, 2016).
- Nieuwe ondernemingen toegenomen
In Nederland is het aantal nieuwe opgerichte ondernemingen toegenomen. De overlevingskansen van nieuwe bedrijven zijn zojuist gedaald, omdat ondernemers steeds meer risico's durven te nemen (CBS, 2016).

Sociaal-Cultureel

- **Vrijtijdsbesteding Nederlanders**
Een groot deel van de Nederlanders besteedt zijn of haar vrije tijd aan mediagebruik. In 2011 bedraagt dit bijna 21 uur per week. Internet valt onder het mediagebruik (Scp, Z.d.). Daarnaast blijkt dat het internet niet alleen dient voor online shoppen of vacatures zoeken, maar dat er ook een groot aanbod aan diensten beschikbaar is (Hafkamp, 2011).
- **Privacy**
Iedereen heeft te maken met privacy van hun persoonsgegevens, zodra er gebruik gemaakt wordt van het internet. Tegenwoordig zijn de consumenten zich steeds meer bewust van het bewaren van persoonsgegevens en mobiele bedreigingen. (Trendmicro, 2013).

Technologisch

- **Internetgebruik**
Volgens de cijfers van het CBS maken negen op de tien mensen in Nederland gebruik van het internet (CBS, 2015). 90% van de Nederlandse bevolking is dagelijks online (Kolk, 2015).
- **65-plussers maken steeds meer gebruik van het internet**
Internet is niet meer weg te denken uit de maatschappij. Ruim 55% van de 65-plussers maken vrijwel dagelijks gebruik van het internet. Dat betekent dat deze mensen meer online actief zijn wat ervoor zorgt dat de ouderen in de loop van de jaren een ander gedrag gaan vertonen op het gebied van internet gebruik (CBS, 2013).
- **Een grafisch design dat niet is afgestemd op de kernwaarden van de webwinkel**
Een design van een website is erg belangrijk om het vertrouwen te winnen van consumenten. Tegenwoordig komt het regelmatig voor dat organisaties, designs gebruiken die niet uitstralen waar zij voor staan of dat de organisatie een verouderd design heeft. Als groeiende organisatie is het van belang om zich

te kunnen onderscheiden. Dus een goed doordacht design en de juiste communicatie is vaak doorslaggevend om het vertrouwen van de consument te winnen (Lars, 2010). Youwe heeft een goed doordacht design. De 'You' en de 'We' is terug te zien in het logo en tevens komt het terug in de visie van de organisatie.

- **Verschillende devices**
Inmiddels bezit bijna iedereen verschillende apparaten. Tot vijf jaar geleden was de computer de internet-device, maar dat is in de loop van de jaren veranderd. Steeds meer gebruikers maken gebruik van smartphones, tablets, laptops, smart TV's en tegenwoordig ook smartwatches. Bij elk apparaat horen duidelijk verschillende gebruiksvoorkeuren (Moeskops, 2015).

Ecologisch

- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**
In Nederland brengen de economische activiteiten minder schade toe aan het milieu. Meerdere organisaties gaan mee in de ontwikkeling op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit zorgt ervoor dat de economische kansen toenemen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat de werkgelegenheid stijgt door ondernemingen die 'groene' producten en diensten maken (CBS, 2013).

Politiek

- **Opkomst DRM**
DRM staat voor digital rights management, een technologie om digitale rechten te beheren van makers of uitgevers. Daarnaast is het een kopieerbeveiliging die het lastig maakt voor gebruikers om ontwerpen te kopiëren (Brinkerink, 2006).

2.3 SWOT-ANALYSE

De SWOT-analyse geeft een conclusie op de voorgaande interne en externe analyse. Daarnaast brengt het onderstaande schema de zwaktes, sterktes, kansen en bedreigingen in kaart die mogelijk van invloed zijn op de organisatie.

ZWAKTES	STERKTES
• Communicatie van de visie en missie is onduidelijk; • Gemiddelde leeftijd van 28 jaar; • Verschillende organisatiestructuren.	• Afdelingen zijn autonoom; • Er vinden regelmatig overleggen plaats; • Uitgebreid aanbod van interne communicatiemiddelen; • Goed doordacht design (logo).
KANSEN	BEDREIGINGEN
• Behoort tot een snelgroeiende organisatie; • Internetgebruik is hoog in Nederland; • Opkomst van verschillende devices.	• Er komen steeds meer concurrenten bij; • Schending op privacy bij elk persoon die gebruik maakt van het internet.

Tabel 3. De SWOT-analyse

geen eenduidige structuur, visie, missie en cultuur binnen de organisatie. Dit betekent dat de manier van werken niet helder in kaart is gebracht en hierdoor ontstaan onduidelijkheden in de werkwijze binnen de organisatie. De basis voor de interne communicatie ontstaat uit een heldere en transparante organisatiestructuur. Zolang de organisatiestructuur en -cultuur onduidelijk blijft, is ook de interne communicatie onduidelijk (Lijkendijk, Z.d.). De interne factoren zijn in dit geval dus de aanjagers voor een verandering, want een sterke identiteit die terug te zien is op de werkvloer zorgt voor een gunstige beïnvloeding op de internal branding (Beers & Nedeski, 2011).

2.4 AFSLUITING

Er is een analyse gemaakt om er achter te komen wat voor organisatie Youwe precies is, daarnaast is er een basis van informatie opgebouwd om een bijdrage te leveren aan de beantwoording van de probleemstelling. Op basis van de interne en externe analyses kunnen er een aantal sterke en zwakke punten geconcludeerd worden en welke kansen en bedreigingen er zijn. Bij internal branding begint de communicatie aan de binnenkant van de organisatie (Beers & Nedeski, 2011). In dit geval is de uitkomst van de interne analyse erg belangrijk voor Youwe, omdat zij hier op in kunnen spelen. Een interne sterkte is dat Youwe een uitgebreid aanbod van interne communicatiemiddelen en een doordachte huisstijl heeft. Een goed doordachte huisstijl zorgt ervoor dat de organisatie herkend wordt, want dit is tevens de visuele identiteit. Dit is het startpunt van de communicatie van het merk of identiteit. Daarnaast heeft Youwe genoeg aan interne communicatiemiddelen om het probleem te communiceren. Daarentegen komt uit de analyse naar voren dat de identiteit niet helder is. Er is

HOOFDSTUK 3

THEORETISCH KADER

In de probleemstelling wordt gesproken over de gewenste identiteit, in hoeverre internal branding hierbij een rol kan spelen en hoe de verandering door alle bedrijfsvoeringen binnen de organisatie gecommuniceerd kan worden. Hieronder worden de belangrijkste kernbegrippen voor dit onderzoek uitgewerkt.

3.1 WAT IS EEN MERK?

Riezebos (2011) omschrijft een merk als “*merken bestaan alleen in het brein*”¹. Het is een associatief netwerk van betekenissen dat herkend wordt door symboliek, beelden en namen. Hierbij zijn het logo, de kleuren, de typografie en het beeld de vier belangrijke factoren die goed op elkaar



afgestemd moeten zijn om een sterk merk te vormen. Daarnaast zegt Riezebos (2011) dat wanneer een merk een plek krijgt in het brein van de doelgroep, dit merk zich onderscheidt van andere merken.

(Riezebos, 2011).

Afbeelding 1. Merk (Kuiper, 2014)

3.2 IDENTITEIT

In de aanleiding van dit afstudeerverslag wordt gesproken over de identiteit van de organisatie. Maar wat is een identiteit precies? Ieder organisatie heeft een eigen identiteit. Centraal hierbij staat het beeld dat men heeft bij een organisatie. Van Riel (2003) omschrijft identiteit als een verzameling van kenmerken die door medewerkers van een organisatie als typerend worden gezien voor het eigen bedrijf (Van Riel en Cees, 2003). Daarbij wordt ook duidelijk onderscheid gemaakt tussen imago en identiteit. Imago is het externe beeld wat mensen van het merk hebben en identiteit is wat de organisatie wil uitdragen (Van Riel, 2003). Muilwijk (2015) stelt dat er twee soorten identiteiten zijn. De werkelijke en gewenste identiteit. Er is echter een verschil tussen de werkelijke identiteit en gewenste identiteit. De werkelijke identiteit is het beeld dat men heeft over de organisatie of het merk en de gewenste identiteit is het beeld dat een organisatie of merk wil zijn.

Er zijn drie factoren die de identiteit uitdragen van een organisatie: *gedrag, symboliek en de communicatie* (Birkigt en Stadler, 1986). Volgens van Beers en Nedeski (2011) kunnen deze drie factoren de aaniagers zijn voor een verandering in de

organisatie (Beers & Nedeski, 2011). *Gedrag* is de belangrijkste factor volgens het Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1986). De beoordeling van een organisatie is terug te zien in de leiderschapsstijl, dienstverlening, organisatievorm en de relatie met de maatschappij (Beers en Nedeski, 2011). *Symboliek* is het gebruik van symbolen in een organisatie om een bepaald beeld te creëren bij doelgroepen. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld de huisstijl, logo's, bedrijfskleding en ontwerpen van communicatiemiddelen (Beers en Nedeski, 2011). De laatste factor is *communicatie*. Het gaat hier vooral om visuele, tastbare en verbale communicatie. Het is een flexibel instrument dat zowel in de vorm als inhoudelijk krachtig is (Beers en Nedeski, 2011).

3.2.1 HET BELANG VAN IDENTITEIT

Met een krachtige en overtuigende identiteit kan een organisatie veel voordelen behalen, zegt van Riel (2013). Daarnaast zegt van der Grinten (2014) dat het positief is voor de organisatie als het topmanagement een gewenste identiteit formuleert. Als de identiteit duidelijk gecreëerd is, heeft dit ook een vergrotende motivatie bij de medewerkers en dit zorgt ervoor dat zij de gewenste identiteit overnemen in hun bedrijfsvoeringen (Grinten & Weijnand-Schut, 2014). Op het moment dat medewerkers zich goed kunnen identificeren met de organisatie houdt het “wij-gevoel” stand. Dit is nuttig bij het uitdragen van de identiteit naar de buitenwereld (Van Riel, 2003). Het kan in sommige gevallen zich voordoen dat de gewenste identiteit niet overeenkomt met de werkelijke identiteit en tracht een organisatie dit te corrigeren tot het wel overeenkomt. In de volgende paragraaf wordt omschreven waarom een verandering nodig is als de huidige situatie niet aansluit met de gewenste situatie in een organisatie.

3.3 DE VERANDERING

Volgens Boonstra (2008) hebben bijna alle organisaties te maken met veranderende situaties. De oorzaak kan liggen aan omgevingsfactoren, nieuwe maatregelen bij de overheid, wensen en behoefte van consumenten en de reden kan ook vanuit de organisatie zelf komen. Denk hier bijvoorbeeld aan innovaties in een organisatie (Boonstra, 2008). Met wat voor soort verandering heeft dit afstudeerverslag te maken? Met de onderstaande theorie

1 Riezebos, R. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*.

kan achterhaald worden met welke verandering Youwe te maken heeft. Volgens Boonstra (2008) kan een verandering verdeeld worden in drie niveaus. De eerste verandering die beschreven wordt, heet het “*aanpassen van het bestaande*”². Hier gaat het om een verandering waar de situatie al bekend is, maar dan verbeterd moet worden om een nieuwe gewenste situatie te krijgen. In dat proces is dan ook duidelijk wat er gedaan moet worden om de verbetering te verwezenlijken (Boonstra, 2008). Het tweede niveau dat Boonstra (20078) opnoemt, is het vernieuwen van het bestaande. In dit niveau is kenmerkend dat de huidige situatie in zekere mate al bekend is, maar die nieuwe situatie niet. Hierbij wordt afgevraagd hoe de nieuwe situatie er uit gaat zien en hoe de huidige situatie naar een nieuwe situatie wordt gerealiseerd. Het gaat hier om aanpassingen in bedrijfsprocessen en klantrelaties. Volgens Boonstra (2008) betekent dit dat er een verandering plaats moet vinden in de strategie, structuur, cultuur en/of technologie. Daarnaast speelt het gedrag en werkwijze van de medewerkers hierin een rol. Het laatste niveau die de hoogleraar beschrijft, heet de *transformatie*. Het gaat hier om het ontstaan van een onzekere situatie. Hieropvolgend moet er op zoek gegaan worden naar nieuwe mogelijkheden. In deze situatie staat de identiteit onder druk en is er onzekerheid over het bestaansrecht. In dit niveau heeft het te maken met krachtige veranderingen waarin iedereen betrokken raakt bij de situatie. Dat betekent dat er veel lef wordt gevraagd en dat men zich dient te focussen op het leiderschap (Boonstra, 2008). Eerder is beschreven dat het belangrijk is dat de medewerkers van een organisatie de gewenste identiteit kennen. Dat betekent dat dit ook gecommuniceerd moet worden aan de medewerkers. In de volgende paragraaf wordt omschreven wat (interne) communicatie is.

3.4 (INTERNE) COMMUNICATIE

In de laatste jaren is communicatie erg belangrijk in bedrijven, volgens Frankwatching. Alles is tegenwoordig communicatie en er wordt steeds meer gevraagd naar de mening van de

2 Boonstra J. (2008). *De verandermanagementbox. Onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement*.

medewerkers. Dat betekent dat er een focus gelegd wordt op de interne communicatie (Valk, 2016). Maar wat is (interne) communicatie nou precies?

3.3.1 COMMUNICATIE

In de literatuur van Olsthoorn en van der Velden (2012) worden verschillende opvattingen over communicatie beschreven. De eerste opvatting over communicatie is de theologische opvatting. Hier is sprake van communicatie als de zender de intentie heeft om een boodschap over te brengen aan een ontvanger. De tweede opvatting noemen zij de gedragsopvatting. Olsthoorn en van der Velden (2012) definiëren deze opvatting als “*alle gedrag is communicatie*”³. De laatste opvatting over communicatie is de normatief oordeel opvatting. Er is hier sprake van dat het pas communicatie is, wanneer de boodschap succesvol is overgebracht bij de ontvanger (Olsthoorn en van der Velden, 2012).

3.3.2 INTERNE COMMUNICATIE

Tegenwoordig wordt er steeds meer naar de mening gevraagd van medewerkers en daarom hebben wij hier te maken met de interne communicatie. Interne communicatie is een onderdeel van communicatie binnen een organisatie bij veranderingen. In de literatuur van Koeleman (2013) is interne communicatie een proces waarbij beoogde boodschappen geformuleerd worden in een informationele en relationele context, waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Alle medewerkers in de organisatie kunnen de producent of ontvanger zijn. Hier kan kort gezegd worden dat het gaat om kennisoverdracht en uitwisseling van informatie. Volgens Koeleman (2013) heeft interne communicatie vier hoofdfuncties: faciliteren van werkprocessen, kennismanagement, motiveren en (ver) binden van medewerkers en het richten van de organisatie (Koeleman, 2013).

Faciliteren van het werkproces

Dit is een proces waar het om een groep mensen gaat die op een gestructureerde manier de samenwerking aan gaan om iets te proberen te bereiken in een organisatie. Dit proces, samen met de taken, wordt gekoppeld aan het realiseren van de

3 Olsthoorn, A.C.J.M. en Velden, J.H. van der. (2012). *Elementaire Communicatie*.

organisatiedoelen. Hierbij is het belangrijk dat de informatie en communicatie worden afgestemd en gecoördineerd. De informatie biedt inzicht op de instructies en procedures binnen een organisatie (Koeleman, 2013).

Kennismanagement

Volgens Koeleman (2013) wordt het steeds belangrijker om de kennis die beschikbaar is goed in te zetten. Het zorgt ervoor dat de concurrentiekracht hoog gehouden wordt en er ontstaat co-creatie (Koeleman, 2013). Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle medewerkers invloed hebben op het proces en het resultaat van een proces. In de literatuur van Koeleman (2013) wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis is te vinden in handboeken, procedures en protocollen. Impliciete kennis is de kennis die in het hoofd van mensen zit (Koeleman, 2013).

Motiveren en (ver)binden van medewerkers

De werksfeer binnen een organisatie is een keuzebepalende factor om bij een organisatie te werken, want men zoekt naar een werkomgeving waarin zij zich thuis voelen en kunnen ontplooiën. Interne social media is volgens Koeleman (2013) een geschikt communicatiemiddel om aan de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers bij te dragen, omdat de informatie die openbaar beschikbaar gesteld wordt ervoor zorgt dat de organisatie transparant is en dit zorgt ervoor dat er participatie ontwikkeld wordt. Daarnaast stelt de Ridder (2005) dat men zich moet focussen op het creëren van een “wij-gevoel” om demotivatie te voorkomen (Ridder, 2005).

Het richten van de organisatie

De laatste hoofdfunctie gaat in op de gezamenlijke koers voor de hele organisatie. Er wordt een focus gelegd op de organisatiestrategie, oftewel de reactie van de organisatie op haar omgeving op een lange termijn (Koeleman, 2013). Een bekende uitspraak in de communicatiewereld is: “*extern winnen is intern beginnen*”. De medewerkers staan hier centraal, want zij zijn de contactpersonen naar de consumenten (Cremers, 2013).

3.5 INTERNAL BRANDING

Om de vraag te beantwoorden “*wat is internal branding?*”, omschrijft Riezebos in de literatuur van Beers en Nedeski (2011) de volgende definitie: “*Internal branding is een gepland proces in een organisatie, waarbij men met behulp van de corporate identity medewerkers bij het merk probeert te betrekken. Internal branding heeft als doel het verbeteren van de werkcultuur, hetgeen ertoe moet bijdragen dat medewerkers de merkbepalende factor beter in de gewenste klantervaring kunnen omzetten*”⁴. Daarnaast wordt in de literatuur beschreven dat medewerkers beschouwd kunnen worden als merkbrouwers. Er wordt van binnen naar buiten gewerkt (Riezebos, 2008). Dat betekent dat een duidelijke identiteit erg belangrijk is voor een organisatie, zeggen Beers & Nedeski (2011). Daarnaast is internal branding multidisciplinair. Dit wil zeggen dat interne communicatie de ruggengraat van internal branding is en samenwerkt met de HR- en marketingafdeling. Met oog op veranderingsprocessen is het belangrijk dat leidinggevenden en directies goede rolmodellen zijn. De verandering moet tijdig gecommuniceerd worden, zodat de organisatie aan de slag kan gaan om de verandering vorm te geven (Beers & Nedeski 2011).

3.6 STRATEGIE

3.6.1 ORGANISATIESTRATEGIE

Een organisatiestrategie is nodig om te weten waar een organisatie voor staat, waar een organisatie naar toe wil en welke koers de organisatie op wil varen. Dit betekent dat er een sterke link met de identiteit, visie en missie van een organisatie moet zijn.

3.6.2 VERANDERSTRATEGIE

Met het oog op veranderingen wordt gekeken naar het gedrag van medewerkers. Het model dat past bij gedragsveranderingen noemen Caluwé en Vermaak “kleurdenken”. Het model bestaat uit veranderstrategieën die helpen bij de bewustwording van denkbeelden van medewerkers over veranderingen. Met betrekking tot de rol van deze strategieën bij veranderingen noemt De Caluwé (2001) drie redenen op. Het zorgt voor een

4 Van Beers L., Nedeski G., 2011, *Internal branding 2.0*

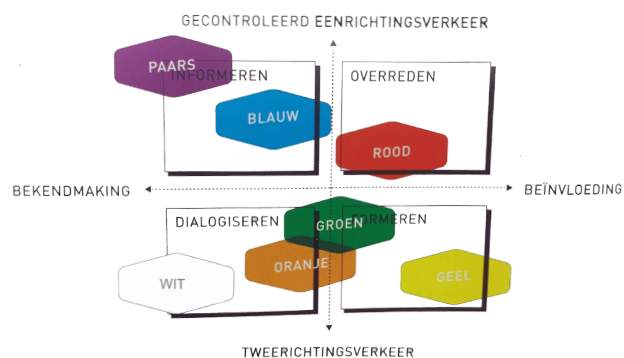
eenduidige en heldere communicatie tussen mensen en een doorbraak voor een beter veranderaanpak in organisaties.

Caluwé en Vermaak onderscheiden het kleurdenken in vijf strategieën: geeldrukdenken (machtsspel), blauwdrukdenken (rationeel proces), rooddrukdenken (ruilexercitie), groendrukdenken (leren) en witdrukdenken (energie losmaken). Deze vijf strategieën zijn uitgebreid omschreven in bijlage 8. Dit is tevens ook het model dat gebruikt wordt in dit onderzoek. Volgens Boonstra (2013) overlappen de vijf kleuren van de Caluwé (1999) en Vermaak (2006) met de veranderstrategieën die hij heeft opgesteld. Met daarnaast twee toegevoegde kleuren door Huib Koeleman (2013): oranje (interactiestrategie) en paars (machtstrategie).

3.6.3 COMMUNICATIESTRATEGIE

Bij een gekozen veranderstrategie hoort een bijpassende communicatiestrategie van Van Ruler (1998). Hij noemt dit het 'communicatiekruispunt'. Dit kruispunt heeft twee tegenstellingen:

- Gecontroleerd eenrichtingsverkeer - tweerichtingsverkeer
- Bekendmaking - beïnvloeding



Afbeelding 2. Combinatie communicatiestrategieën en veranderstrategieën (Koeleman, 2013)

Er zijn in totaal vier communicatiestrategieën: informeren, overreden, dialogiseren en formeren.

Bij *informeren* ligt de focus op het bekend maken van een verandering in een eenrichtingsverkeer. De tweede communicatiestrategie zit in het kwadrant van een eenrichtingsverkeer en de beïnvloeding van de verandering, dit noemt Van Ruler (1998) *overreden*. In de onderste

kwadranten bevinden zich dialogiseren en formeren. *Dialogiseren* is gericht op een informatie-uitwisseling tussen beide partijen. Belang hiervan is om ideeën en gedachten uit te wisselen. Bij de laatste kwadrant *formeren* gaat het vooral om het onderhandelen met als doel een samenwerkingsverband aan te gaan en coalities te vormen tussen partijen (Koeleman, 2013).

3.7 ROL VAN LEIDERSCHAP

*"Medewerkers kunnen alleen geleid en geïnspireerd worden als het (eind)verantwoordelijke management hun rolmodel is"*⁵. Volgens Kotter & Cohen zijn de leiders in een organisatie de belangrijkste schakels bij veranderingen. Hierbij is belangrijk dat de mentaliteit en het gedrag van de managers overeenkomen met de verandering die een organisatie wenst te bereiken. Zonder dit evenwicht is er geen voorbeeldgedrag naar de medewerkers en zal het bij hen onecht en ongeloofwaardig overkomen (Kotter & Cohen, 2011).

3.8 ROL VAN CULTUUR

Bij cultuur gaat het om het gedrag van de mensen. Volgens Kotter & Cohen (2011) is dit een belangrijk factor bij organisatieveranderingen. Zij stellen dat de cultuur een succesfactor kan zijn, die bepalend is voor het slagen en mislukken van veranderingen (Kotter & Cohen, 2011).

3.9 OPERATIONALISATIE

De operationalisatie van het onderzoek is de manier waarop de begrippen meetbaar gemaakt worden.

Het begrip **merk** staat voor een associatief netwerk van betekenissen dat herkend wordt door symboliek, beelden en namen. Youwe heeft in dit geval een logo waarbij de naam en de 'Y' van 'You' en de 'W' van 'We' terug te zien is in het symbool. Deze kenmerken zorgen ervoor dat Youwe een plek krijgt in het brein van de medewerkers en de consument. Het begrip merk wordt in het theoretisch kader genoemd, omdat het logo van Youwe een onderdeel van het merk is en is voortgekomen op basis van de visie en missie van Youwe. Elke organisatie heeft een eigen identiteit. Het begrip **identiteit** is geoperationaliseerd in twee soorten: de werkelijke en gewenste

5 Van Beers L., Nedeski G., 2011, *Internal branding 2.0*

identiteit. Er is daarbij echter een verschil tussen deze soorten. Deze zijn eerder hierboven omschreven. Door middel van het diepte-interview is achterhaald wat de werkelijke en gewenste identiteiten bij de Youwe-medewerkers zijn. Op basis van deze resultaten kan er werkelijk gezegd worden of de werkelijke en gewenste identiteit met elkaar overeenkomen. Als dit niet het geval is, zal een verandering moeten plaats vinden om te corrigeren met het resultaat dat de werkelijke en gewenste identiteiten wel overeenkomt met elkaar. Op basis van de resultaten van het bureau- en empirisch onderzoek kan achterhaald worden of er een werkelijke **verandering** moet plaatsvinden en wat de aanjagers zijn voor de verandering. Een verandering wordt van binnen naar buiten gewerkt (riezebos, 2008). Dat betekent dat medewerkers net zo belangrijk zijn als de klanten van de organisatie (Mitchell, 2002). Het begrip **internal branding** staat hier centraal. Internal branding wordt gemeten door interne en externe meetinstrumenten. Volgens van Beers en Nedeski (2011) is internal branding een langdurig proces en kan de uitkomst niet van te voren bepaald worden. Een voorbeeld van een interne meetinstrument is de Employee communication Quotient (EcQ). Een instrument die Cees van Riel heeft ontwikkeld. Het meet de effectiviteit van de acties en hoe goed de medewerkers de identiteit, koers en de merkbelofte kennen, sturen en steunen om zo draagvlak te vergroten. Daarnaast zijn verzuim- en verloopcijfers, doorstroom, talentontwikkeling, werving en stages de interne instrumenten waarmee internal branding gemeten kan worden. Ook kan internal branding extern gemeten worden. Hierbij kan gekeken worden naar hoe de reputatie van een organisatie is. Om dit meetbaar te maken, kan de organisatie in gesprek gaan met de belangrijkste stakeholders. Grote organisaties zoals Youwe kunnen gebruik maken van Reptrak. Dit is een onderzoek naar de reputatie van alle organisaties in Nederland (van Beers & Nedeski, 2011). De bekendmaking van de verandering is erg belangrijk om zo de medewerkers erbij te betrekken en te motiveren. Hierbij speelt **interne communicatie** een rol. Volgens Valk (2016) wordt tegenwoordig steeds meer naar de mening van de medewerkers gevraagd. In het geval van Youwe draait het om de kennisoverdracht

en uitwisseling van informatie over de verandering. Om er achter te komen hoe de interne communicatie gaat bij Youwe, is het antwoord te vinden in het empirisch onderzoek. Een verandering beïnvloedt het **gedrag** van de medewerkers. Wat precies het gedrag van de medewerkers van Youwe is, kan achterhaald worden door middel van het empirisch onderzoek. Om het gedrag op een juiste manier te beïnvloeden of te veranderen, adviseert Koeleman (2013) de kleurentheorie te gebruiken van hemzelf en die van de Caluwé (1999) en Vermaak (2006). Dit wordt de **veranderstrategie** genoemd. Dit model helpt een organisatie om een juiste benadering te vinden om het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Om de kleurentheorie meetbaar te maken, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de 'kleurentest' van de Caluwé en Vermaak (2006). Met dit instrument kan de verandering getest worden. Het geeft inzicht op valkuilen en het gedrag van de medewerkers. Het doel van dit instrument is dat het een inzicht geeft in de wijze waarop de medewerkers denken en handelen in veranderprocessen. Uit de test komt naar voren welke kleur een organisatie heeft (Caluwe en Vermaak, 2006). Volgens Van Ruler (1998) hoort bij elke veranderstrategie een **communicatiestrategie**. Het model dat hiervoor wordt gebruikt, noemt hij de 'communicatiekruispunt'. Aan elke communicatiestrategie zijn de veranderstrategieën van de Caluwé, Vermaak en Koeleman gekoppeld. De koppeling van veranderstrategieën met de communicatiestrategieën is tevens tegelijkertijd het meetmoment van het instrument (Koeleman, 2013). **Leiderschap** speelt ook een belangrijke rol bij veranderingen. Daarom worden alleen de teamleiders betrokken bij dit onderzoek. Door middel van het empirisch onderzoek kan achterhaald worden wat de **cultuur** van Youwe is en wat eventueel de gewenste cultuur is.

3.10 AFSLUITING

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste kernbegrippen voor dit onderzoek omschreven. In dit geval vormen de kernbegrippen merk, identiteit, verandering, internal branding, interne communicatie, gedrag, verander- en communicatiestrategie, leiderschap

en cultuur de rode draad van dit afstudeerverslag om het probleem aan te pakken. Identiteit is in dit geval het grootste onderwerp. De gewenste identiteit komt niet overeen met de werkelijke identiteit bij Youwe, waardoor automatisch het externe beeld wordt ontkracht. Dit betekent dat er een verandering in de koers van de organisatie moet plaatsvinden om het probleem op te lossen. Internal branding heeft hier een grote rol in, omdat in dit geval een intern probleem is ontstaan. Cultuur is ook een belangrijke factor bij organisatieveranderingen. Het gaat hierbij over het gedrag van de mensen. Cultuur kan een succesfactor zijn die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen. Om het probleem op te lossen in een internal branding proces worden door de Caluwé en Vermaak gesteld om de verander- en communicatiestrategieën te gebruiken om een eenduidig en heldere communicatie binnen de organisatie te krijgen. Daarnaast zorgt het voor een doorbraak van een beter veranderaanpak in de organisatie. Tot slot zijn de leiders in een organisatie de belangrijkste schakels bij veranderingen. Zij zijn de rolmodellen bij veranderingen.

Er is een operationalisatie van de kernbegrippen beschreven die precies aangeven welke instrumenten gebruikt moeten worden om het meetbaar te maken. Het valt op dat alle gebruikte theorieën gemeten kunnen worden en dit zorgt voor een juiste onderbouwing van de onderzoeksvraag. Verder wordt in het volgende hoofdstuk beschreven hoe er te werk is gegaan met de instrumenten.

HOOFDSTUK 4

METHODE VAN ONDERZOEK

Wat, waarom en hoe?

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht. In de onderzoeksopzet is de verantwoording van de methode van het empirische onderzoek beschreven, waarbij wordt ingegaan op de begrippen betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 VERANTWOORDING METHODE VAN ONDERZOEK

Er zijn in totaal vier belangrijke doelen, volgens Marshall en Rossman (1999). In dit onderzoek gaat het om een exploratief onderzoek. De essentie van een verkennend onderzoek is het ontdekken van verbanden en/of verklaringen in hoeverre internal branding kan bijdragen aan de communicatie van de gewenste identiteit. Op basis van deze resultaten zijn nieuwe verbanden gelegd die van toepassing zijn geweest voor de beantwoording van de deelvragen (Mortelmans, 2009).

4.1.1 RELEVANTIE

Waarom?

Volgens Mortelmans (2009) zijn een drietal redenen die bij relevantie worden onderscheiden. Dit zijn intellectuele, praktische en persoonlijke redenen. In dit geval heeft dit onderzoek praktische redenen (Mortelmans, 2009). Het heeft hier te maken met het doel dat de onderzoeker voor ogen heeft met zijn onderzoeksvraag. Als doel wil de onderzoeker voornamelijk iets bereiken, in dit geval een communicatieadvies uitbrengen aan Youwe.

Voor wie?

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek kan gevonden worden in een bescheiden inbreng gebaseerd op literatuur en ervaring door waarnemingen, ook wel empirie genoemd (Mortelmans, 2009). Daarnaast heeft het onderzoek geleid tot het oplossen van een praktijkvraagstuk die vanuit de afdeling design is ontstaan. De mensen, in dit geval de teamleider van de designafdeling, wilde een antwoord hebben op een bepaald probleem die is ontstaan (Mortelmans, 2009).

4.1.2 LITERATUURONDERZOEK

In verschillende literatuur over internal branding is veel gezegd over het succes dat internal branding kan opleveren voor veranderingen in organisaties. Sociale wetenschappers die in de literatuur over internal branding worden genoemd, hebben geschreven over het nut van internal branding en wat voor rol het speelt bij een verandering (van Beers & Nedeski, 2011).

Door middel van literatuuronderzoek op het afstudeeronderwerp internal branding is getracht te onderzoeken in hoeverre het internal branding proces een bijdrage levert aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe. Het beantwoorden van de deelvragen heeft er voor gezorgd dat er een antwoord is gevonden op de onderzoeksvraag. Het literatuuronderzoek heeft plaats gevonden in de maanden februari, maart, april en mei in het jaar 2016. Tijdens deze periode is er gebruik gemaakt van verschillende literatuur op het vakgebied van internal branding, interne communicatie, marketing, human resource management en verandermanagement.

4.1.3 KWALITATIEF ONDERZOEK

Daarnaast is de onderzoeker in staat geweest om met behulp van het empirisch onderzoek verdere informatie op te sporen die onder de oppervlakte liggen. Tevens heeft de onderzoeker hiermee dieptemateriaal opgeleverd in vorm van motivaties, meningen, gedragingen en overtuigingen van medewerkers van Youwe. De data voor het onderzoek is aan de hand van diepte-interviews verzameld. Dit wil zeggen dat de respondenten voor dit onderzoek, een aantal medewerkers van Youwe, geïnterviewd zijn. In het diepte-interview is gesproken over een afgebakende set van onderwerpen. De volgende kernonderwerpen hebben de leidraad van de interviewvragen gevormd: *identiteit, cultuur, verandering en interne communicatie*. Tevens zijn dit de onderwerpen die geoperationaliseerd zijn in het vorige hoofdstuk. Uit de diepte-interviews moet blijken wat de huidige en gewenste identiteit van Youwe is, hoe de interne communicatie gaat en hoe de verandering het gedrag van de medewerkers beïnvloedt. In dit onderzoek zijn de medewerkers van de afdeling Marketing, HR, CMS, Sales, Design van de locatie Rotterdam, Groningen en Amsterdam geïnterviewd. Er zijn in totaal acht medewerkers geïnterviewd op de locatie Rotterdam. De opname van de diepte-interviews en het maken van transcripts heeft er voor gezorgd dat de analyse en verwerking van de data dichtbij

de werkelijkheid is gebleven. Op basis van deze antwoorden zijn de bevindingen verwerkt in het hoofdstuk resultaten. De diepte-interviews zijn, met toestemming vooraf, opgenomen en uitgewerkt. Hierin blijven de medewerkers anoniem.

4.1.4 BETROUWBAARDHEID

In elk onderzoek wordt betrouwbaarheid gezien als een belangrijke voorwaarde als het gaat om valide resultaten (Mortelmans, 2009). Daarbij kan gezegd worden dat wanneer het vertrekpunt niet betrouwbaar is, de resultaten nooit valide kunnen zijn (Mortelmans, 2009). Een onderzoek is betrouwbaar indien het onderzoek vrij is van toevallige fouten en overeenkomt met de werkelijkheid (Baarda et al, 1997 & Verhoeven, 2011).

De diepte-interviews zijn slechts afgenomen onder een beperkte groep aantal medewerkers van Youwe, maar wel de meest belangrijke groep. Dit doet niets af aan de betrouwbaarheid van de resultaten van de diepte-interviews. Er wordt vanuit gegaan dat de Youwe-medewerkers de vragen van het diepte-interview naar waarheid hebben beantwoord, omdat de respondenten de volledige vrijheid hebben gekregen om een antwoord te geven. Na elk gestelde vraag heeft de onderzoeker de respondenten alle tijd gegeven om de vragen te beantwoorden in zijn of haar eigen woorden (2Reflect, 2015). In het algemeen is er een grote kans bij een diepte-interview dat er vrij nauwkeurig achterhaald kan worden wat precies de motivaties, meningen, gedragingen en overtuigingen zijn bij mensen (Mortelmans, 2009). Tevens heeft dit ervoor gezorgd dat sociaal wenselijke antwoorden voorkomen worden met aansluitend de volgende punten: *concrete doel van je vraag vaststellen, vragen over concrete situaties en één vraag tegelijk vragen* (Nieuwenhuis, 2014).

4.1.5 TOEVALLIGE FOUTEN

De toevallige fouten, zoals het verkeerd aflezen van de tijd en/of de ondervraagde onduidelijk antwoord op een vraag geeft, heeft de onderzoeker in dit onderzoek voorkomen. De afspraak is gepland via het programma Zimbra. De respondenten

hebben allemaal via e-mail een uitnodiging gekregen en diende deze te accepteren. Daarbij heeft de onderzoeker de verantwoordelijkheid gekregen om de acceptatie van de uitnodigingen in de gaten te houden. Alle respondenten hebben de uitnodiging geaccepteerd en dit heeft ervoor gezorgd dat de geplande datum en tijd in de persoonlijke agenda van de respondent staan. Daarnaast heeft de onderzoeker ervoor gezorgd dat de respondent de tijd niet verkeerd kon aflezen door een herinneringsbericht te sturen via een interne communicatiemiddel, genaamd HipChat.

In dit onderzoek zijn er momenten geweest waarin de respondenten onduidelijke antwoorden hebben gegeven, maar dit is opgelost omdat de onderzoeker meteen heeft ingegrepen. De onderzoeker heeft op dat moment doorgevraagd totdat er wel een duidelijk antwoord uitkwam. Hierdoor heeft de onderzoeker uiteindelijk betrouwbare resultaten in ontvangst mogen nemen. Ook wordt in dit onderzoek gebruikt gemaakt van een individuele ondervraging als waarnemingsmethode. Er is expliciet niet gekozen voor een groepsondervraging, omdat de onderzoeksvragen betrekking hebben op individuele meningen en ervaringen van medewerkers (Hak, 2009).

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen 3 en 4 is gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek. Het risico van internetbronnen is dat de gegevens vaak niet meer actueel zijn. Het kan ook informatie opleveren die niet relevant zijn voor de beantwoording van de deelvragen. Dit is voorkomen, doordat er nauwkeurig is gekeken naar de kwaliteit van de internetbronnen. Volgens de Universiteit van Groningen is een bron van minder dan 10 jaar een actuele bron (Rug, 2016). Dit heeft de onderzoeker tevens als criteria gebruikt om juiste internetbronnen te vinden.

Voor de beantwoording van de deelvragen 1,2, 5 en 6 wordt gebruikt gemaakt van een diepte-interview. Het risico dat met zich meebrengt

bij beantwoording van deze onderzoeksvragen, is dat het diepte-interview onverwachts niet plaats kan vinden. De kans bestond dat de respondent de verkeerde tijd heeft afgelezen. Eerder is er aangegeven dat de onderzoeker dit heeft voorkomen. Er is op de dag zelf een herinneringsbericht gestuurd naar de desbetreffende ondervraagde.

4.1.6 VALIDITEIT

Om het onderzoek valide te maken, moet het onderzoek de juiste informatie bevatten middels een passende vraagstelling. Dit betekent dat de inhoud van de vragen moet aansluiten op het vraagstuk van de opdrachtgever (Grauw, z.d.). In dit geval gaat het over de identiteit van Youwe en is er een focus gelegd op de volgende onderwerpen die aansluiten op het vraagstuk van de opdrachtgever: verandering, strategie, cultuur, gedrag en communicatie.

Betrouwbaarheid is dus één van de eisen voor validiteit. Voor dit onderzoek worden bronnen met onbetrouwbare informatie vermeden door kritisch om te gaan met internetbronnen. Daarnaast is het belangrijk dat de informatie daadwerkelijk bijdraagt aan het onderzoek en dat hier genoeg aandacht aan besteed is. Binnen dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van diepte-interviews met de medewerkers van Youwe. Tijdens de diepte-interviews wordt rekening gehouden met de validiteit, omdat de vragen die gesteld zijn, gericht zijn op de huidige medewerkersbeleving van de identiteit van Youwe (Grauw, z.d.). Voor de juiste beantwoording van deze vragen is het begin van elk onderwerp een uitleg gegeven over het desbetreffende onderwerp door de interviewer. De uitleg is ter verduidelijking en om te voorkomen dat de ondervraagden de vragen verkeerd op zouden vatten en naar de juiste richting wordt gestuurd voor het beantwoorden van deze vragen.

4.2 AFSLUITING

In dit hoofdstuk is ingegaan op de onderzoeksopzet. Er wordt nadruk gelegd op de stappen die uitgevoerd dienen te worden in dit onderzoek. Na dit hoofdstuk volgen de relevante resultaten die een antwoord geven op de onderzoeksvraag.

HOOFDSTUK 5

RESULTATEN

De invloed van de medewerkers

Uit de diepte-interviews zijn verschillende onderwerpen aangehaald, namelijk de identiteit, cultuur, verandering en interne communicatie. Op basis van desk- en fieldresearch zijn er belangrijke en opvallende resultaten bevonden. De bevindingen zijn in dit hoofdstuk omschreven.

5.1 RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS

Het diepte-interview heeft plaatsgevonden met acht medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Marketing, HR, CMS, Sales, Design van de locatie Rotterdam, Groningen en Amsterdam. In het diepte-interview zijn de volgende afgebakende onderwerpen behandeld: identiteit, cultuur, verandering en interne communicatie. Een uitgebreide uitwerking van de diepte-interviews is terug te vinden in bijlage 6.

5.1.1 DE VERANDERING BIJ YOUWE

Door de meerderheid van de respondenten wordt aangehaald dat de full-service identiteit er nog niet helemaal is. Er is veel veranderd voor de medewerkers bij Youwe en er is hierover veel te zeggen. Sinds de fusie merken de medewerkers dat er nog steeds verschillende culturen heersen binnen de organisatie en de organisatie niet helemaal “open” is, in tegenstelling tot de bewering van de organisatie. In paragraaf 5.1.3 wordt meer over dit onderwerp besproken. Daarnaast wordt er vaker aangehaald dat de fusie voor veel impact heeft gezorgd voor zowel de medewerkers als het de organisatie. Het verlies van de identiteit zorgde voor de grootste impact. De identiteit is hierdoor erg onduidelijk bij de medewerkers en dit leidt ertoe dat de medewerkers niet weten wat het toekomstbeeld is van de organisatie. Ook de betrokkenheid van de fusie was heel laag ervaren, omdat er geen rekening werd gehouden met de meningen van medewerkers. Daarentegen heeft de fusie ook wel voor positieve punten gezorgd. Een voorbeeld hiervan is dat er meer structuur is in de organisatie door de komst van een HR- en marketingafdeling. Er zijn meer gestructureerde systemen en meer transparantie door de uitingen van interne marketing, maar toch wordt er aangegeven dat de systemen nog niet helemaal soepel lopen.

MEDEWERKERS	QUOTE
• Design 1	• <i>“De verandering had een groot impact op Youwe. Youwe heeft hier een groot voordeel behaald. Het heeft zijn eigen gemaakt, doordat het nu één organisatie is geworden”.</i>
• Design 2	• <i>“De vorige verandering was top-down gecommuniceerd. Er werd niet naar de mening van de medewerkers gevraagd”.</i>
• Sales	• <i>“Door de verandering werd Youwe heel transparant”.</i>
• Amsterdam	• <i>“De voormalige CEO ging weg en kregen te maken met de nieuwe CEO”.</i>
• Groningen	• <i>“De werksfeer veranderde doordat wij een nieuwe CEO kregen”.</i>
• CMS	• <i>“Veel medewerkers met veel ervaring zie je weg gaan en dat baart mij zorgen”.</i>
• HR	• <i>“De impact was enorm. Ik ben de HR-manager en heb op dit moment nog steeds te maken met vier verschillende culturen, dus ook vier verledens”.</i>
• Marketing	• <i>“Het stopt hier niet met veranderen. Als ik terug kijk naar 1,5 jaar geleden tot aan nu is er veel veranderd. Het is fysiek veranderd”.</i>

Tabel 6. Uitspraken medewerkers over veranderingen.

5.1.2 WERKELIJKE EN GEWENSTE IDENTITEIT BIJ YOUWE

De Youwe-medewerkers hebben meerdere malen duidelijk aangegeven dat de technische identiteit van Youwe voortkomt uit de geschiedenis van de organisatie. Sinds de fusie probeert de organisatie steeds meer op te gaan naar een full-service internetbureau. Maar een overgroot deel van de medewerkers heeft aangegeven dat dit nog niet helemaal gelukt is en hierdoor nog steeds de technische identiteit uitgedragen wordt door de medewerkers. Dit is tevens de werkelijke identiteit van Youwe. Er wordt aangegeven dat Youwe een creatief bureau kan worden die technische oplossingen aanbiedt. De designafdeling speelt hierbij een grote rol om creatieve content aan te leveren. Maar er wordt aangehaald dat de creatieve vaardigheden van de designafdeling nog niet ontdekt is bij de rest van de circles of afdelingen. Hierdoor zijn de andere medewerkers nog niet overtuigd dat dit onderdeel verkocht kan worden aan de buitenwereld. Dit betekent dat de designafdeling een grote rol heeft om iedereen in de organisatie te overtuigen dat het geen technische

internetbureau meer is, maar juist een full-service internetbureau. In dit geval zal de designafdeling zich moeten verkopen aan de salesafdeling, zodat de salesafdeling het vertrouwen en de motivatie krijgt om de creativiteit te verkopen aan de buitenwereld. Om creatieve opdrachten binnen te halen, dienen eerst alle medewerkers overtuigd te worden dat zij een full-service internetbureau zijn. In dit proces komt internal branding goed van pas. En omdat internal branding multidisciplinair is, houdt het in dat naast de sales- en designafdeling ook de HR- en marketingafdeling een rol hebben in het overdragen van de gewenste identiteit. Een opvallend gegeven dat naar voren is gekomen tijdens de diepte-interviews is dat meerdere malen wordt aangehaald dat de visie en missie van Youwe onduidelijk is en dat zij de visie en missie niet kennen van de organisatie. Dit komt doordat de visie en missie niet duidelijk zijn gecommuniceerd naar de medewerkers sinds de fusie. Tot op heden is de visie en missie nog steeds niet geformuleerd en vastgesteld. Het managementteam is er op dit moment mee bezig en zal dit in de toekomst communiceren naar de medewerkers. En volgens Boonstra (2008) is de visie en de missie een onderdeel van de identiteit. Het geeft richting in de koers van de organisatie en is belangrijk om de medewerkers een toekomstperspectief te bieden. En daarom is dat belangrijk om dit onderdeel zo duidelijk mogelijk geformuleerd wordt en gecommuniceerd wordt naar de medewerkers. Een onduidelijke visie en missie zorgen voor onrust en verwarring bij medewerkers (Boonstra, 2008).

MEDEWERKERS	QUOTE
• Design 1	• <i>"De full-service identiteit wordt niet uitgestraald, omdat wij de creatieve opdrachten niet binnen krijgen. De Youwe branding komt niet overeen met de identiteit".</i>
• Design 2	• <i>"De identiteit van Youwe is open, groeiend, volwassen aan het worden en full-service. Full-service is het nog niet helemaal, omdat de opdrachten die wij binnen krijgen geen ultieme creatieve oplossingen zijn, maar meer technische oplossingen".</i>
• Sales	• <i>"Wij profileren onszelf als een technische bedrijf en daarbij verkopen wij design. Ik denk dat het ook heel goed kan werken als wij een creatieve bureau zijn die techniek verkopen".</i>
	• <i>"Wij zijn meer full-service geworden, maar zijn het nog niet helemaal".</i>
• Amsterdam	• <i>"Ik vind full-service een leeg begrip. We moeten richten op klanten wat hen echt helpen in plaats van alleen technische oplossingen vinden".</i>
• Groningen	• <i>"Maar daarentegen kan er gezegd worden dat wij in een identiteitscrisis zitten als het gaat om de binnenkant van de organisatie".</i>
• CMS	• <i>"We missen een identiteit. Full-service zit in onze naam en dat is wat wij willen zijn, maar ik denk dat wij nog te weinig met elkaar samenwerken om helemaal full-service te kunnen zijn".</i>
• HR	• <i>"Youwe is van oorsprong beter in techniek en daarom goed zijn in pitchen. Wij onderscheiden ons hierdoor. Daarnaast zie ik wel kansen voor online marketing en de designafdeling in de toekomst".</i>
• Marketing	

Tabel 4. Uitspraken medewerkers over identiteit.

5.1.3 CULTUUR BIJ YOUWE

Tijdens de diepte-interviews werd al snel duidelijk dat verschillende culturen heersen binnen Youwe. En ook dit heeft te maken met de fusie die twee jaar geleden heeft plaatsgevonden. Het valt op dat Youwe nog kenmerken heeft van een winstgevende cultuur, maar op dit moment ligt de focus ook op de medewerkers. Dit komt mede door de marketingafdeling die zich vooral richt op de interne marketing en de HR-afdeling die HR-systemen gestructureerd implementeren die de werkomgeving voor medewerkers soepeler maakt en hierdoor het gedrag van medewerkers kan beïnvloeden. Ook wordt door een medewerker aangegeven dat er een verschil in culturen is onder de locaties. De medewerker geeft aan dat er in Rotterdam meer hiërarchie is, in Groningen men meer gericht is op regels en procedures en in Amsterdam is er sprake van een gesloten cultuur. Zo wordt ook door een andere medewerker gezegd dat door de circle-structuur er een eilandcultuur heerst binnen Youwe. Hierdoor lijkt het steeds meer dat er een competitie speelt tussen de circles in plaats van elkaar te helpen en te samenwerken. Daarentegen

geven zij aan dat de verschillende culturen die binnen Youwe heersen niet per definitie goed of slecht zijn, maar dat het er wel ervoor zorgt dat afdelingen of circles op een eigen manier te werk gaan en hierdoor de neuzen niet allemaal dezelfde kant op gaan.

Het kernwoord 'informeel' wordt veel genoemd in de diepte-interviews. De medewerkers vinden het belangrijk om informeel met elkaar om te gaan, zodat er op een leuke manier van samenwerking ontstaat. Ook vinden de medewerkers groei belangrijk zowel op persoonlijk niveau als organisatisch niveau. Youwe wordt omschreven als een gezellige organisatie en er heerst een prettige sfeer, maar daarentegen geven meerdere medewerkers aan dat de pay-off "open" nog niet helemaal uitgestraald wordt en toch meer gecommuniceerd moet worden door alle bedrijfsvoeringen.

MEDEWERKER	QUOTE
• Design 1	• <i>"Tussen familie- en marktcultuur. Daarnaast heerst er een heel relaxt, open en jonge cultuur en er is totaal geen sprake van een bureaucratie. Geen top-down, dus erg informeel".</i>
• Design 2	• <i>"Het is gezellig en zowel informeel als formeel. De sfeer is heel prettig, maar de communicatie mag wel wat hoger liggen".</i>
• Sales	• <i>"Er is een wisselwerking van culturen. Er wordt natuurlijk wel naar winst gestreefd, maar wij willen ook een leuk bedrijf zijn".</i>
• Amsterdam	• <i>"Door de komst van de marketingafdeling die er eerst niet was, draait het steeds wel meer om de medewerkers nu".</i>
• Groningen	• <i>"De cultuur is heel verschillend op alle drie de vestigingen. Ik heb het idee dat in Rotterdam meer hiërarchisch is, Groningen worden de taken meer verdeeld onderling en Amsterdam is heel gesloten".</i>
• CMS	• <i>"Ik vind Youwe als een schoolplein van een middelbare school".</i>
• HR	• <i>"Informeel, open maar niet helemaal, korte lijn, behulpzaam, hardwerkend, helpt elkaar uit de brand".</i>
• Marketing	• <i>"Het is een jonge club mensen (mag eindelijk sneakers dragen), work hard play hard en veel aandacht voor dingen naast het werk".</i>

Tabel 5. Uitspraken medewerkers over cultuur.

5.1.4 INTERNE COMMUNICATIE BIJ YOUWE

De interne communicatie verloopt niet goed binnen Youwe omtrent het onderwerp veranderingen. Opvallend zijn de meningsverschillen tussen de locaties Rotterdam, Groningen en Amsterdam. De medewerkers op de locatie Rotterdam zijn aanzienlijk positiever over de interne communicatie dan de andere twee locaties. De medewerkers in Rotterdam zijn eerder op de hoogte van belangrijke informatie vergeleken met de locaties Groningen en Amsterdam. De medewerkers in Amsterdam en Groningen hebben het gevoel dat alles wat besproken wordt ver van hen afstaat, omdat alles vanuit Rotterdam wordt besloten. En zij wensen dat er in de toekomst eerder gecommuniceerd wordt. Daarnaast komt naar voren dat de medewerkers in Amsterdam en Groningen zich achtergesteld voelen door het feit dat de CEO altijd aanwezig is in Rotterdam en niet op de locaties Amsterdam en Groningen. Uit de onderstaande tabel is af te lezen dat de betrokkenheid van medewerkers niet hoog is als het gaat om veranderingen. Op dit moment is het gevoel bij de medewerkers dat zij te weinig betrokken zijn bij de veranderingen en beslissingen die door de CEO genomen wordt. In dit geval is een medewerker van Amsterdam een voorstander van dat zowel grote en kleine veranderingen vooraf gecommuniceerd moet worden, zodat diegene zich kan voorbereiden op de vragen die voortkomen van andere medewerkers. Daarnaast is er een uitspraak over dat de afdelingen niet weten wat er bij een andere afdeling afspeelt. Vooral als het gaat om de creativiteit. Andere circles weten niet dat de designafdeling de vaardigheden bezit die ervoor kan zorgen om de gewenste identiteit (full-service) uit te stralen. De interne communicatie zal hierin verbeterd moeten worden.

MEDEWERKERS	QUOTE
• Design 1	• <i>“Ze zijn niet op de hoogte met wat wij precies kunnen en doen. Onze circle moet meer blootgesteld worden”.</i>
• Design 2	• <i>“De communicatie wil ik erg hoog houden”.</i>
• Sales	• <i>“Hierin heeft de circle lead een belangrijke rol van leiderschap”.</i>
• Amsterdam	• <i>“Het is eerder voorgekomen dat ik niet op de hoogte was van een verandering en kreeg allemaal vragen van mijn team”.</i>
• Groningen	• <i>“Ik zou graag van te voren geïnformeerd worden (eerst afschuiven en dan uit forceren) en dat onze input serieus wordt genomen”.</i>
• CMS	• <i>“Er moet niet te veel van bovenaf geduwd worden en daarnaast ook de notulen van OT-vergaderingen moeten zichtbaar gemaakt worden voor iedereen”.</i>
• HR	• <i>“Als het een drastische verandering is, ben ik niet van overtuigd dat een presentatie zal helpen”.</i>
• Marketing	• <i>“Als het gaat om grote veranderingen dan via Confluence en in het algemeen via dagelijkse stand ups en scrum, zodat het op een juiste manier wordt doorvertaald naar andere circles”.</i>

Tabel 7. Uitspraken medewerkers over de interne communicatie.

5.1.5 BEÏNVLOEDING GEDRAG VAN DE MEDEWERKERS

De fusie van twee jaar geleden heeft voor veel onrust gezorgd, volgens de respondenten. Bij de één meer dan de ander. Doordat de identiteit, dus ook de visie, missie, structuur, cultuur onduidelijk is, is het opvallend dat de medewerkers steeds meer een persoonlijk doel opstellen in plaats van een gezamenlijk doel als organisatie. Daarnaast vinden er constant veranderingen plaats binnen Youwe. En aangezien de communicatie niet hoog is tussen de medewerkers, is het gevoel van betrokkenheid bij besluiten laag te noemen wat uiteindelijk resulteert in demotivatie.

5.2 AFSLUITING

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de desk- en fieldresearch besproken. Uit de diepte-interviews komt heel erg naar voren dat elk onderwerp zo zijn positieve en negatieve resultaten heeft. Het positieve is dat er meer structuur in de werkprocessen is sinds de fusie en negatieve dat sterk naar voren is gekomen, is het verlies van identiteit nadat de organisatie is gefuseerd. Dit heeft voor veel onrust gezorgd. Daarnaast kan de gewenste identiteit niet volledig gevoeld worden, omdat de ontwikkeling naar de full-service identiteit niet helemaal gelukt is. Ook wordt aangegeven dat er binnen Youwe verschillende culturen heersen en de communicatie niet hoog is. Deze onduidelijkheden hebben invloed op het gedrag van de medewerkers en dit zal in de toekomst verbeterd moeten worden. Youwe zal hierop moeten inspelen om een sterk merk te worden zowel intern als extern. Nu de resultaten geanalyseerd zijn, kunnen er conclusies getrokken worden. Dit komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

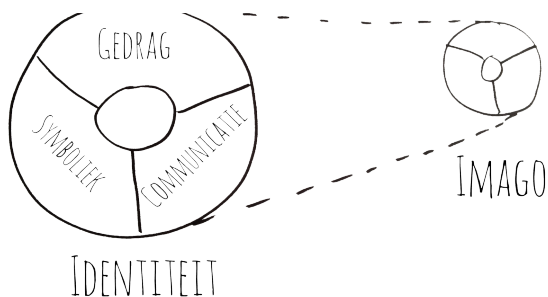
HOOFDSTUK 6

CONCLUSIES

Alle onderwerpen die naar voren zijn gekomen in de deskresearch en diepte-interviews met de medewerkers van Youwe hebben een verband met de interne communicatie. Opvallend is dat er vele obstakels benoemd kunnen worden. Youwe zal op deze obstakels moeten inspelen om een verbetering aan te brengen of zelfs te verhelpen. Dit kan door bepaalde aspecten van de organisatie te veranderen, zoals een verandering in de koers en de interne communicatie te versterken.

6.1 CONCLUSIES

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre internal branding kan bijdragen aan de gewenste identiteit van Youwe, die zo effectief mogelijk doorgevoerd kan worden in alle bedrijfsvoeringen van de organisatie. Uit de resultaten is gebleken dat de medewerkers het eens zijn dat de full-service identiteit niet gedragen wordt door de gehele organisatie. Om aan te geven hoe belangrijk identiteit is voor het vestigen van een sterk externe beeld (imago), is de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1986) gebruikt in dit onderzoek.



Afbeelding 3. Corporate Identity Mix (Birkigt en Stadler, 1986)

De onderzoeker heeft tevens geanalyseerd dat de communicatie en het gedrag van de invloedsfactoren van het model van Birkigt en Stadler (1986) de aanjagers zijn in dit onderzoek. Volgens Birkigt en Stadler heeft het gedrag toch een grotere factor dan de communicatie bij de invloed op het externe beeld van de organisatie. Het gedrag van mensen wordt ook wel cultuur genoemd. Volgens Kotter en Cohen (2011) is cultuur een factor die bepalend is voor het slagen en mislukken van veranderingen (Kotter & Cohen, 2011).

Communicatie en symboliek kunnen in het algemeen sneller veranderd worden dan het gedrag in internal branding processen stellen Beers en Nedeski (2012).

Ook heeft de onderzoeker geanalyseerd waardoor dit komt. Uit de diepte-interviews kan geconcludeerd worden dat sinds de fusie een identiteitsverlies is ontstaan bij de medewerkers. Alle respondenten zijn erover eens dat de full-service identiteit er

nog niet is en dat Youwe zich nog steeds profileert als een technische internetbureau, die daarbij designs verkopen. Voordat Youwe was gefuseerd hadden de vier losse bedrijven elk een eigen identiteit, dus ook een eigen cultuur. De meerderheid geeft aan dat dit nog steeds wel terug te zien is in het gedrag van de medewerkers. Dus er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van verschillende culturen binnen Youwe.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werkelijke identiteit niet overeenkomt met de gewenste identiteit. De gewenste identiteit is na de fusie niet duidelijk gecreëerd door het topmanagement. Hierdoor zijn de medewerkers gedemotiveerd om de gewenste identiteit over te nemen in hun bedrijfsvoeringen, want volgens Grinten en Weijnand-Schut zorgt een duidelijke identiteit voor een vergrotende motivatie bij de medewerkers om zo het gedrag te veranderen (Grinten & Weijnand-Schut, 2014).

Communicatie speelt hierin ook een rol. Volgens van Olsthoorn en van der Velden (2012) is er pas sprake van communicatie als de zender de intentie heeft om een boodschap over te brengen aan de ontvanger. Door de meerderheid is aangegeven dat de communicatie in het algemeen kwalitatief en kwantitatief niet hoog is, omdat veelal informatie helemaal niet of niet vooraf wordt gecommuniceerd binnen Youwe. De respondenten geven aan dat de gewenste identiteit na de fusie totaal niet gecommuniceerd is naar de medewerkers. De boodschap is dus niet succesvol overgebracht bij de ontvanger, want volgens Olsthoorn en van der Velden (2012) is er pas sprake van goede communicatie als de boodschap succesvol is overgebracht bij de ontvanger. De interne communicatie zal hierin dus verbeterd moeten worden, want tegenwoordig wordt er steeds meer naar de mening gevraagd van medewerkers (Koeleman, 2013).

Wat wel positief uit de resultaten is gebleken, is dat er genoeg aanbod is van interne communicatiemiddelen. Deze middelen helpen het faciliteren van

werkprocessen, zorgen voor voldoende kennismanagement, motiveren en verbinden de medewerkers meer met de organisatie en op lange termijn wordt er een betere focus gelegd op de organisatiestrategie. (Koeleman, 2013).

6.2 EINDCONCLUSIE

Er kan geconcludeerd worden dat de fusie gezorgd heeft voor een identiteitsverlies en hierdoor zal Youwe geherpositioneerd moet worden bij de medewerkers. Er zal gezocht moeten worden naar unieke eigenschappen die de diensten onderscheiden van andere vergelijkbare diensten en op basis daarvan een belofte wordt gedaan door de organisatie. Hierbij heeft internal branding zin, volgens van Beers en Nedeski. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat er een ideale situatie ontstaat wanneer de interne communicatie, HR en marketing nauw met elkaar samenwerken om het internal branding proces te runnen dat leidt tot een gewenste identiteit. Maar bij Youwe is er echter geen sprake van, omdat op dit moment er nog weinig aan de gewenste identiteit wordt gewerkt.

6.3 AFSLUITING

In dit hoofdstuk is op basis van de resultaten uit de diepte-interviews de conclusie geformuleerd. Ondanks de onduidelijkheid van de gewenste identiteit vinden de medewerkers dat de kans bestaat dat dit weer duidelijker wordt door de communicatie binnen de organisatie hoog te houden. In het volgende hoofdstuk is het advies verwerkt. In het advies worden aanbevelingen beschreven. Daarna wordt het creatief concept met daarbij behorende middelen en het implementatieplan omschreven.

HOOFDSTUK 7

ADVIES

In dit hoofdstuk wordt een advies geformuleerd op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Het advies bestaat uit aanbevelingen op basis van een verander- en communicatiestrategie. Op basis van een kleurentest onder dezelfde medewerkers als het empirisch onderzoek is de veranderstrategie gekozen. De uitwerking van de kleurentest is te vinden in bijlage 7 en de kleurentheorie is schematisch weergegeven in bijlage 8. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met het concept en het implementatieplan. De uitwerking van de communicatiemiddelen is terug te vinden in bijlage 10.

7.1 INTERNAL BRANDING

Internal branding heeft zin nadat er een fusie heeft plaatsgevonden binnen een organisatie. Uit de conclusie blijkt dat er een identiteitsverlies is en dit beïnvloed het gedrag van de medewerkers. Deze negatieve punten moeten verbeterd worden aan de hand van het creatief concept. Deze wordt verder toegelicht in paragraaf 7.4.

Omdat internal branding multidisciplinair is, is het verstandig om iemand van de bestaande medewerkers die het meeste inzicht in communicatie heeft te laten mee werken aan het internal branding proces. Hierbij kan gedacht worden aan de HR- en marketingafdeling die al vanaf de fusie bezig is met de interne communicatie en nu ook de externe communicatie. Daarom wordt er aangeraden dat de marketingafdeling nauw gaat samenwerken met de HR afdeling. Daarnaast wordt geadviseerd dat de HR afdeling verantwoordelijk wordt voor de selectie van de (communicatie)medewerker. Daarnaast is de HR afdeling verantwoordelijk voor het versoepelen van de werkprocessen. Tevens zal de (communicatie)medewerker ervoor zorgen dat de interne- en externe marketing op elkaar aansluiten.

7.2 VERANDERSTRATEGIE

Hoewel volgens Youwe het identiteitsverlies nog geen negatieve impact heeft gehad op de omzet van de organisatie, kan wel vastgesteld worden dat dit gevolgen heeft gehad op het gedrag van de medewerkers.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt geadviseerd gebruik te maken van de veranderstrategieën van De Caluwé. Voordat een veranderstrategie gekozen wordt, moet eerst de kleurentest gedaan worden onder dezelfde medewerkers die mee hebben gedaan met de diepte-interviews. Uit de resultaten van de kleurentest blijkt dat de kleur groen de meest voorkomende kleur is onder de respondenten. Om de verandering te bewerkstelligen kan Youwe de kleur groen inzetten. De veranderkleur groen staat voor “leren” waarbij het vooral om de ontwikkeling van de medewerkers. Bij deze veranderstrategie is het van belang de medewerkers te stimuleren, te leren en te experimenteren door middel van trainingen, discussies, feedback en het delen kennis. Tevens veranderen de groendrukdenkers pas als zij gemotiveerd zijn om te leren, leersituaties gecreëerd worden en effectieve manieren aangereikt worden om te leren (Koeleman, 2013).

7.3 COMMUNICATIESTRATEGIE

De groene veranderkleur is gekoppeld aan de communicatiestrategieën dialogiseren en formeren, zie afbeelding 2 in paragraaf 3.6.3. Dit betekent dat de strategie ligt bij de bekendmaking in een tweerichtingsverkeer. In deze communicatiestrategie wordt een dialoog aangegaan met de medewerkers van Youwe om de gewenste identiteit duidelijk in beeld te krijgen. Tevens ligt de nadruk op het beïnvloeden van het gedrag van de medewerkers (Koeleman, 2013).

Om de verandering te realiseren zijn er drie doelstellingen op motivatie, capaciteit en gelegenheid opgesteld:

- Binnen drie maanden nadat het concept is geïntroduceerd moet 60% van alle medewerkers gemotiveerd zijn om de gewenste identiteit te leren kennen.
- Binnen drie maanden heeft minimaal 50% van de medewerkers de workshop gevolgd.
- Binnen drie maanden heeft 40% van de medewerkers tijd gekregen en zelf tijd vrijgemaakt voor het accepteren van de gewenste identiteit.

7.4 CREATIEF CONCEPT

De hoofdvraag van dit afstudeerverslag is om een manier te vinden in hoeverre internal branding kan bijdragen aan de communicatie van de gewenste identiteit van Youwe. Met behulp van verschillende brainstormsessies is het volgende concept bedacht (zie bijlage 9). Het concept “YOUUME”. YOU & ME staat voor “samen”. Dit concept gaat in op de communicatie van de gewenste identiteit. Op basis van de verander- en communicatiestrategie is gekozen voor een leer-aanpak die gekoppeld is aan een workshop. Het concept dient de organisatie te helpen om samen met alle medewerkers hun identiteit te ontwikkelen en hun verhaal te vertellen.

7.5 INTERVENTIES

Op dit moment heerst er een identiteitsverlies bij Youwe. Uit onderzoek blijkt dat na de fusie de medewerkers niet op de hoogte zijn van de gewenste identiteit (*situatie*). Op basis van de verander- en communicatiestrategie wordt het concept gericht op de medewerkers die graag willen leren (*wie*). Eerst moet een bewustwording gecreëerd worden van de situatie die veranderd moet worden. Daarna wordt door middel van communicatie een nieuw gedrag aangeleerd. De communicatie heeft twee betekenissen (*wat*), volgens Koeleman (2013).

- Praktische kennis: alle informatie verspreiden over de identiteit van Youwe en tevens de medewerkers laten weten waarom en wanneer zij de YOUUME workshop kunnen volgen;
- Enthousiasmerende betekenis: door mystiek te creëren bij de medewerkers kan een organisatie ervoor zorgen dat de medewerkers bereid zijn om deel te nemen aan een leerproces.

Vervolgens krijgen de medewerkers een uitnodiging om de YOUUME workshop te volgen (*hoe*). In de workshop wordt samen met alle medewerkers de gewenste identiteit geformuleerd van Youwe. Niet alleen in woorden, maar ook in beelden. De inhoud van de workshop wordt verder toegelicht in paragraaf 7.5.2.

7.5.1 YOUUME-BAG (TOOLKIT)

Om de medewerkers alvast te helpen met het leren van de identiteit van Youwe wordt de YOUUME-bag verspreid aan alle (nieuwe) medewerkers van Youwe. Een tas met een boodschap. De tas is gevuld met verschillende informatiemiddelen omtrent het onderwerp van de workshop, zie bijlage 10 voor de visualisatie van het concept. De volgende items worden toegevoegd in de YOUUME-bag:

Youwe-pen en notitieboekje

Een notitieboekje is handig om dingen op te schrijven die in het hoofd omgaat of het kan dienen als geheugensteun. De medewerkers kunnen het gebruiken om to-do listen te maken. Het leuke hiervan is dat iemand zijn of haar geschreven notitie als geheugensteuntje zo weer kan opzoeken.

Het open boek (cultuur)

Het boek over de cultuur van Youwe bestaat inmiddels al. Het is een bijbel voor Youwe medewerkers. Om de medewerkers mee te nemen in de cultuur is het belangrijk om dit boek toe te voegen in de tas.



Afbeelding 4. Youwebag

Flyer uitnodiging YOUME workshop

Het gebruik van een flyer is een goede manier om een boodschap onder de aandacht te brengen. Daarnaast is het een goedkoop communicatiemiddel, waarbij een call to action toegevoegd kan worden aan de boodschap (Danny, 2016). In dit geval kan een call to action een aanmelding zijn voor de workshop via de website datumprikker. Via datumprikker kan in een paar stappen een afspraak, locatie en datum vastgesteld worden en de medewerkers kunnen via datumprikker worden uitgenodigd voor een workshop (Datumprikker, z.d.).

DATUM: 11.11 / 18.11
LOCATIE ROTTERDAM

YOUME

WORKSHOP

THE POWER OF THE IDENTITY

Ingrijpende organisatieveranderingen blijken op identiteitsverlies. Na de fusie heeft Youwe te maken met een identiteitsverlies. Nu is het tijd om dit gezamenlijk te herstellen! Wij brengen de gewenste identiteit samen.

Daarom nodigen wij graag jou uit voor de 1ste workshop omtrent de gewenste identiteit van Youwe! Tijdens de workshop werken wij aan het gezamenlijke doel: een eenduidige identiteit formuleren.

Op welke dag ben beschikbaar? Laat het ons weten via de QR-code.

AANWEZIG?

11.11.17

10 AM - 12 AM	SESSIE 1
12 AM - 13 PM	LUNCH
13 PM - 16 PM	SESSIE 2
16 PM - 17 PM	PRESENTATIE

18.11.17

10 AM - 12 AM	SESSIE 1
12 AM - 13 PM	LUNCH
13 PM - 16 PM	SESSIE 2
16 PM - 17 PM	PRESENTATIE
17 PM - 20 PM	YOUWE-DRINK

Voor meer informatie kun je terecht op de [Youwe Confluence pagina](#)

Afbeelding 5. Uitnodiging workshop

7.5.2 WORKSHOP

Volgens Koeleman zijn er verschillende interventies die goed werken bij de groene veranderstrategie. Een workshop organiseren is er één van (Koeleman, 2013). Tijdens de workshop wordt samen met de medewerkers gewerkt aan het gezamenlijke doel: een eenduidige identiteit formuleren. Het is tijd om samen dieper op de kernwaarden, merkpersoonlijkheid en de uitstraling in zowel woorden als beelden in te gaan.

Wat heb je eraan?

De workshop dient de organisatie te helpen om hun identiteit te ontwikkelen en hun verhaal te vertellen. Het biedt een overzicht en een perspectief op van wie en wat Youwe als organisatie is. Daarnaast wordt de betrokkenheid van de medewerkers vergroot om hun te laten meedenken over de ziel van Youwe en wordt draagvlak gecreëerd. Dit zorgt ervoor dat er een goede basis wordt gelegd voor een sterke internal branding.

Gevolg

YOU & ME staat voor “samen” en de workshop zorgt ervoor dat er op een leuke en gezamenlijke manier gewerkt kan worden aan de gewenste identiteit van Youwe. Na het volgen van deze workshop is de identiteit bekend en is Youwe in staat zijn eigen verhaal te vertellen en dit ook verder te ontwikkelen.

Inhoud workshop

- **Locatie**
De workshop wordt de hele dag gehouden op de locatie Rotterdam. De locatie Rotterdam is gekozen, omdat het pand groot genoeg is om alle medewerkers op te vangen.
- **Dagen**
Voor deelname aan de workshop zijn er twee dagen mogelijk. In verband met te veel groepen worden de groepen verdeeld in twee workshopdagen. Op de laatste workshopdag wordt de dag afgesloten met een borrel met verschillende hapjes (Youwe-drink).
- **Groepsindeling**
Er worden groepen gevormd die de hele dag aan verschillende sessies werken. In totaal zijn er 110 medewerkers en elke groep bestaat uit een mix van tien medewerkers uit verschillende afdelingen. Dit betekent dat er in totaal elf groepen zijn. De eerste 6 groepen nemen deel aan de workshop op de eerste workshopdag en de resterende 5 groepen op de tweede workshopdag.
- **Sessies**
 - *Sessie 1: Mindmappen*
In deze sessie wordt er door middel van mindmappen en brainstormsessies gezocht naar de kernwaarden van Youwe. Hiermee wordt de creativiteit van de medewerkers geprikkeld. De woorden die voor iedere groep de kernwaarden vertalen van Youwe worden aan het einde van de sessie gepresenteerd aan de andere groepen. Elke groep overtuigt de andere groepen waarom de kernwaarden die zij hebben gekozen het meest bij Youwe passen.
 - *Sessie 2: Moodboard creëren*
In deze sessie gaan de groepen aan de slag met het visualiseren van de gewenste identiteit. De volgende onderwerpen komen hier aan bod: visie, missie, cultuur, structuur en merkpersoonlijkheid van Youwe. De beelden en vormen worden via een brainstormsessie opgeroepen en wordt elk onderwerp wordt gevisualiseerd op een moodboard. Uiteindelijk wordt de moodboard gepresenteerd aan de andere groepen.
 - *Presentatie*
Elke groep geeft een presentatie over de uitkomsten van de twee sessies. Alle presentaties van beide dagen worden gefilmd en op Confluence gezet. Er volgt dan

een stemsessie. Door middel van een poll op Confluence kan er gestemd worden op de meest overtuigende presentatie die uiteindelijk de gewenste identiteit van Youwe wordt. De winnaar van de groep wordt bekend gemaakt op Confluence en wint een teamuitje naar keuze.

7.5.3 MYSTIEK CREËREN

Naast de workshop is er een andere interventie die gebruikt kan worden bij de veranderstrategie. Koeleman noemt dit “mystiek creëren” (Koeleman, 2013). In het geval van Youwe omtrent de workshop wordt een mystiek gecreëerd door de medewerkers die de workshop vroeg in het traject hebben gevolgd. Hierbij vertelt de medewerker de andere collega's die de workshop nog niet hebben gevolgd hoe zij de workshop hebben ervaren, maar zeggen hierbij niets over de inhoud van de workshop. Volgens Koeleman (2013) heeft dit een stimulerende werking als het gaat om veranderingen en roept het nieuwsgierigheid op bij de rest van de medewerkers op (Koeleman, 2013).

7.6 IMPLEMENTATIEPLAN

7.6.1 AANKONDIGING & UITLEG (VOORTRAJECT)

De aankondiging van het concept YOUME vindt plaats via een online nieuwsbrief. Alle medewerkers krijgen via de e-mail de online nieuwsbrief toegestuurd met de uitleg over de identiteitscrisis en waarom een verandering moet plaatsvinden.

- De marketingafdeling en/of (communicatie)medewerker is verantwoordelijk voor de content en het versturen van de online nieuwsbrief.
- De marketingafdeling en/of (communicatie)medewerker is verantwoordelijk voor het schrijven van een blogpost op Confluence omtrent de workshop.

7.6.2 INTRODUCTIE (TRAJECT)

YOUME-bag

- De marketingafdeling en/of de (communicatie)medewerker is verantwoordelijk voor de inhoud van de goodiebag;
- De marketingafdeling en/of de communicatiemedewerker en het HR team zorgt ervoor dat de content compleet wordt verzameld;
- De (communicatie)medewerker zorgt voor de content van de flyer.
- De designafdeling zorgt voor de design van elk item;
- De HR afdeling en/of de (communicatie)medewerker verspreidt de goodiebag aan alle (nieuwe) medewerkers van Youwe.

Workshop

- Afdeling Marketing, HR en Design en de (communicatie)medewerker zijn verantwoordelijk voor het organiseren van de workshop;
- De designafdeling is verantwoordelijk voor de video-opname van de presentaties van beide dagen.
- De (communicatie)medewerker houdt de score bij van de stemsessie en kondigt de winnaar met de meest overtuigende presentatie van de groep aan via Confluence.
- De borrel (Youwe-drink) wordt georganiseerd door de facilitaire- en communicatie medewerker van Youwe.

7.6.3 VERSLAGGEVING/EVALUATIE (NATRAJECT)

Goodiebag

- De marketingafdeling en/of communicatiemedewerker doet verslag van het proces op basis van een enquête en verwerkt dit in Confluence.

Workshop

- De marketingafdeling en/of communicatiemedewerker doet verslag van proces op basis van een enquête en verwerkt dit in Confluence.

7.6.4 PLANNING

In paragraaf 7.3 zijn drie doelstellingen geformuleerd op basis van motivatie, capaciteit en gelegenheid. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op een tijdsduur van drie maanden. En daarom is in het plan te zien dat de uitvoering van het concept “YOUWE” binnen drie maanden uitgevoerd wordt. Tevens geeft het plan ook aan wanneer welk middel wordt ingezet.

	OKTOBER				NOVEMBER				DECEMBER		
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
VOORTRAJECT • AANKONDIGING & UITLEG • Online nieuwsbrief • Blogpost omtrent de workshop	x x										
TRAJECT • INTRODUCTIE • Inhoud YOUWE-bag verzamelen • YOUWE-bag verspreiden		x	x	x	x						
TRAJECT • Voorbereiding workshop • Workshop geven • Stemsessie		x	x	x	x	x	x	x			
NATRAJECT • EVALUATIE • Enquête samenstellen • Enquête naar medewerkers • Resultaten verwerken enquête in Confluence								x	x	x	x

Tabel 9. Planning

7.6.5 KOSTEN

Er is van te voren geen budget vastgesteld door Youwe. De kosten zijn in totaal €3.245,5 (Promotietasshop, 2016) (Depennenwinkel, 2014). De aankondiging, introductie en de evaluatie gebeuren via interne communicatiemiddelen van Youwe en zijn daarom kosteloos. De (communicatie)medewerker werkt nauw samen met de HR, design en marketingafdeling. Zij zorgen samen voor de content en design van de interne communicatiemiddelen, inhoud van YOUWE-bag, het organiseren van de workshop en de evaluatie. De medewerkers zijn al in dienst, dus er komen geen extra personeelskosten bij.

CONCEPT	INTERVENTIES	MIDDELEN	AFDELING	KOSTEN (Excl. btw)
YOUME	VOORTRAJECT • AANKONDIGING CONCEPT	• Online nieuwsbrief	Content: • Marketing/ Communicatie- medewerker Design: • Designafdeling	€ 0.00
	TRAJECT • INTRODUCTIE (YOUMEBAG)	• Tas • Notitieboekje + pen • Flyer: uitnodiging workshop • Open boek (130 x 15,45 (p.s.))	Content: • Marketing/ Communicatie- medewerker en HR Design: • Designafdeling	€ 405,00 € 332,00 € 0.00 € 2008,5
	TRAJECT • YOUME WORKSHOP	• Workshop • Lunch & Youwe-drink (borrel) • Teamuitje (20 p.p)	• Marketing/ Communicatie- medewerker en HR • Facilitaire- medewerker	€ 0.00 €300.00 €200.00
	NATRAJECT • VERSLAGGEVING/ EVALUATIE	• Verslaggeving workshop • Enquête voor medewerkers	• Marketing • Marketing/ Communicatie- medewerker	€ 0.00 € 0.00
			TOTAAL	€3.245,5

Tabel 10. Schematische weergave kosten

7.6.6 ACCOUNTABILITY

Indien het concept YOUME wordt uitgevoerd, is het belangrijk om na te kunnen gaan wat voor uitkomst de uitvoering van het concept heeft opgeleverd. Het concept is accountable als Youwe de verantwoordelijkheid neemt. En er zal initiatief genomen moeten worden om een situatie op te lossen (Janssen, 2013). Mogelijke oplossingen voor het identiteitsverlies zijn het verspreiden van de goodiebag en de workshop.

De aankondiging van het concept wordt gedaan via de online nieuwsbrief. Op dit moment gebruikt Youwe de tool SharpSpring. Dit is een marketing automation tool om online nieuwsbrieven op te stellen en te versturen. Via deze tool kunnen statistieken opgehaald worden over de verstuurd online nieuwsbrief. De statistieken vertellen hoe veel mensen de online nieuwsbrief hebben ontvangen, geopend en doorgeklikt hebben.

Vier weken na de plaatsgevonden workshop worden beide oplossingen geëvalueerd onder de medewerkers in de vorm van een enquête. Op deze manier kunnen de meningen van de medewerkers gepeld worden omtrent de goodiebag en workshop.

NAWOORD

Het schrijven van dit afstudeerverslag heb ik als zeer leerzaam ervaren. Met veel trots en plezier kan ik terugkijken naar het onderzoek en het resultaat. Tevens ben ik erg tevreden dat het einde in zicht is.

Het plan van aanpak die ik in februari heb gemaakt, is gedurende het proces weinig gewijzigd. Mijn verwachtingen en gedachten over de structuur van dit afstudeerverslag is weinig afgeweken. Door de diepte-interviews die tijdens het onderzoek zijn gehouden, weet Youwe precies wat de respondenten, dus de medewerkers, belangrijk vinden. De resultaten die uit dit onderzoek zijn gekomen, zijn erg interessant voor Youwe. De uitkomsten kunnen een oplossing bieden voor de toekomst.

Het was voor mij aan het begin even wennen om dit hele project helemaal alleen te schrijven, omdat tijdens mijn opleiding vaak in groepsverband gewerkt moest worden, dus ook het schrijven van een verslag.

Ka-man Cheung
Rotterdam, juni 2016

BRONNEN/ LITERATUURLIJST

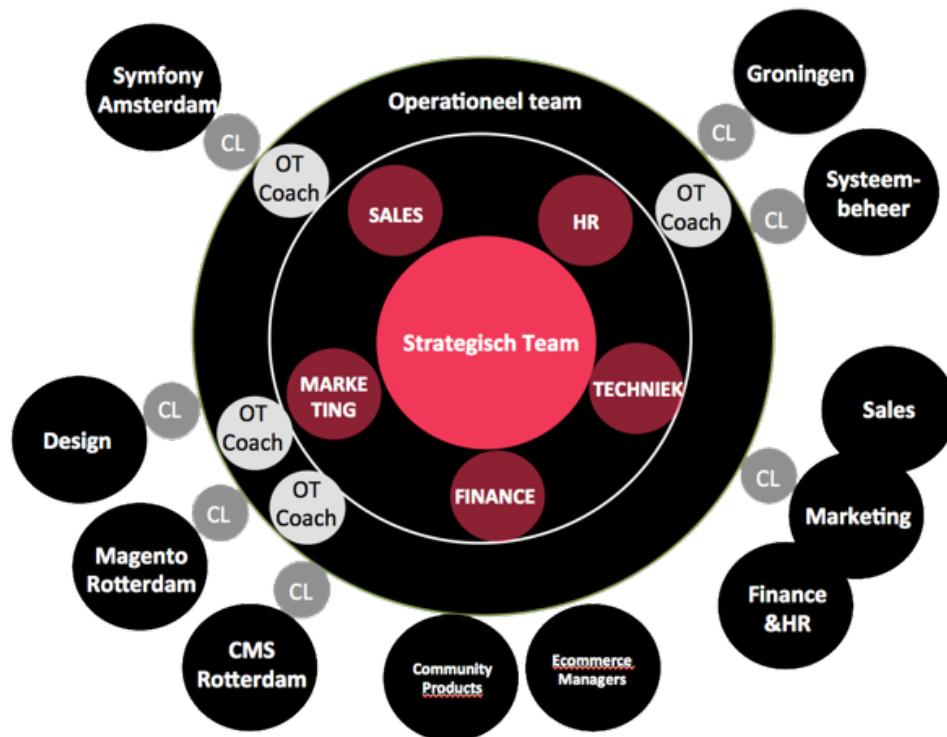
- **2Reflect.** (2015). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgeroepen op 10 februari, 2016, van 2Reflect: <http://www.2reflect.nl/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- **Baarda, D. e.** (1997). *Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. In D.e. Baarda, Basisboek Kwalitatief onderzoek. Houten:Stenfert Kroese.
- **Beers, L. van & Nedeski G.** (2011). *Internal branding 2.0*. Nederland: Adformatie Groep. 2e druk.
- **Boogaert, B.** (2012). *Social content = nieuwe reclame: tijd voor de social media creatief!* Opgeroepen op 22 maart, 2016, van frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/10/24/social-content-is-nieuwe-reclame-tijd-voor-de-social-media-creatief/>
- **Boonstra, J.** (2008). *De verandermanagementbox*. Onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement. Opgeroepen op 1 maart, 2016, van jaapboonstra http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf
- **Brinkerink M.** (2006). *Digital Rights Management for dummies*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van sync: <http://sync.nl/digital-rights-management-for-dummies/>
- **Caluwé, de L. & Vermaak, H.** (2006). *Leren veranderen*. Een handboek voor de veranderkundige. Vakmedianet. 2e druk.
- **CBS.** (2013). *Internetgebruik ouderen fors toegenomen*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van cbs: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-4005-wm.htm>
- **CBS.** (2013). *Green growth in the Netherlands 2012*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van cbs: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/2C613080-F668-439C-B12C-98BF361B5ADF/0/2013p44pub.pdf>
- **CBS.** (2015). *Tablet verdringt bord van schoot*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van cbs: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/tablet-verdringt-bord-van-schoot.htm>
- **CBS.** (2016). *Internationaliseringsmonitor 2016, eerste kwartaal*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van cbs: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/internationale-handel/publicaties/publicaties/archief/2016/internationaliseringsmonitor-q1-2016.htm>
- **Coen van Duin, van D. & Stoeldraijer, L.** (2014). *Bevolkingsprognose 2014-2060: groei door migratie*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van cbs: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4B03A8B3-20C1-490E-A1F9-659266102CA2/0/2014bevolkingsprognose20142060groeidoormigratieart.pdf>
- **Cordeo.** (2015). *Brand Resource Management*. Opgeroepen op 19 april, 2016, van cordeo: http://www.cordeo.com/wp-content/uploads/2016/01/Cordeo_COR_Brochure2015_NL_LR.pdf
- **Depennenwinkel.** (2014). *Notitieblok A6 met pen*. Opgeroepen op 20 april, 2016, van depennenwinkel: http://www.depennenwinkel.nl/product/Notitieblok_A6_met_pen/1201.html
- **Danny.** (2016). *Flyers: waarom het nog steeds goede marketinginstrumenten zijn*. Opgeroepen op 19 april, 2016, van onderneemhet: <http://onderneemhet.nl/flyers-waarom-nog-steeds-goede-marketinginstrumenten/#respond>
- **Doelen, A. & Weber, A.** (2006). *Hoofdpijnen van het 7S-model. Organiseren en managen* (p. 68). Noordhoff Uitgevers B.V. 3e druk.
- **Forresult.** (2014). *Definities marketingbegrippen*. <http://www.forresult.nl/i/definities-marketing-begrippen>
- **Grauw, C.** (z.d.). *Wat is validiteit*. Opgeroepen op 19 februari, 2016, van claudia de grauw: <http://claudiadegrauw.nl/wat-is-validiteit/>
- **Grinten, J. & Weijnand-Schut, H.** (2014). *Stappenplan identiteit en imago*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. 3e druk.

- **Hafkamp, M.** (2011). *Negen op tien Nederlanders online in vrije tijd*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van Adformatie: <http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht/negen-op-tien-nederlanders-online-in-vrije-tijd>
- **Hak, T.** (2009). *Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op 9 maart, 2016 van henw: <http://www.henw.org/archief/volledig/id2782-waarnemingsmethoden-in-kwalitatief-onderzoek.html>
- **Janssen, C.** (2013). *Accountability. Wat is accountability (p. 16)*. Amsterdam: Adfo Groep.
- **Kamp, B.** (2014). *B2B- en B2C-marketeers: raadpleeg elkaar*. Opgeroepen op 9 februari, 2016, van marketingonline: <http://www.marketingonline.nl/blog/b2b-en-b2c-marketeers-raadpleeg-elkaar>
- **Koeleman, H.** (2013). *Interne communicatie bij verandering (p.51)*. Amsterdam: Adfo Groep. 3e druk.
- **Kolk, van der T.** (2015) *Negentig procent Nederlanders dagelijks op internet*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van volkskrant: <http://www.volkskrant.nl/tech/negentig-procent-nederlanders-dagelijks-op-internet-a3896672/>
- **Kotter, J. & Cohen, D.S.** (2011). *Het hart van de verandering*. Amsterdam: Academic Service. Eerste druk.
- **Kuiper M.** (2014). *Hoe bescherm ik mijn idee of merk?* Opgeroepen op 23 februari, 2016, van slideshare: <http://www.slideshare.net/mkuiper/hoe-bescherm-ik-mijn-idee-of-merk>
- **Lars.** (2015). *5 ontwikkelingen binnen webwinkels*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van bestebroer: <http://www.bestebroer.com/bblog/artikelen/5-ontwikkelingen-binnen-webwinkels>
- **Lijkendijk, G.** (Z.d.) *Interne communicatie begint bij de organisatiestructuur!* Opgeroepen op 22 maart, 2016, van partnerpersoneeladvies: <http://www.partnerpersoneeladvies.nl/hrm-vraagbaak-organisatievraagstukken/organisatiestructuur-basis-interne-communicatie>
- **LinkedIn.** (2015). *Youwe*. Opgeroepen op 10 februari, 2016, van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/5016958?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A5016958%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1455112837269%2Ctas%3Ayouwe>
- **ManagementSite.** (2010). *De interne communicatie verbeteren*. Opgeroepen op 9 februari, 2016, van ManagementSite: <https://www.managementsite.nl/interne-communicatie-verbeteren>
- **Marketingfacts.** (2015). *Conversie-optimalisatie*. Opgeroepen op 13 mei, 2016, van marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/topic/conversie-optimalisatie>
- **Marketingfacts.** (2015). *Marketing automation*. Opgeroepen op 13 mei, 2016, van marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/topic/marketing-automation>
- **Marketingtermen.** (2013) *E-commerce*. Opgeroepen op 13 mei, 2016, van marketingtermen: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/e-commerce>
- **Mintzberg, H.** (2007). *Organisatiestructuren*. Pearson Benelux B.V. 2e druk.
- **Microtrends.** (2013) *Mobiele privacy: wie, wat, hoe, waarom, wat nu*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van trendmicro: <http://www.trendmicro.nl/media/br/4ws-and-1h-of-mobile-privacy-nl.pdf>
- **Moeskops, M.** (2015). *Geen groei meer in bezit (mobiele) devices*. Opgeroepen op 22 februari, 2016, van gfk: <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/geen-groei-meer-in-bezit-mobiele-devices/>
- **Mortelmans, D.** (2009). *handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- **Muilwijk, E.** (2015) *Imago en Identiteit*. Opgehaald op 3 maart 2016 van intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/imago-en-identiteit>

- **Nationaalkompas.** (2014). *Vergrijzing: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Opgeroepen op 22 februari, 2016, van nationaalkompas: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
- **Nevi.** (Z.d.) *Macht en invloed: Mintzberg.* Opgeroepen op 22 maart, 2016, van nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-kre-015-bl.pdf>
- **Nieuwenhuis, M.A.** (2010). *Welke cultuurtypes zijn er?* Opgeroepen op 10 februari, 2016, van 123management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- **Nieuwenhuis, M.A.** (2010). *Interne analyse: Wat is het OCAI model van Quinn en Cameron?* Opgeroepen op 10 februari, 2016, van 123management: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_10b_ocai_quinn.html
- **Nieuwenhuis, M.** (2014). *Hoe ga je om met sociaal-wenselijke antwoorden?* Opgeroepen op 10 april, 2016, van tumult: <https://www.tumult.nl/hoe-ga-je-om-met-sociaal-wenselijke-antwoorden/>
- **Olsthoorn, A.C.J.M. & Velden, J.H. van der.** (2012). *Elementaire Communicatie.* Amersfoort: ThiemeMeulenhoff bv. Vierde druk
- **Promotietasshop.** (2016). *Carolina katoenen draagtas.* Opgeroepen op 20 april, 2016, van promotietasshop: <http://www.promotietasshop.nl/katoenen-tassen/carolina-katoenen-draagtas.html>
- **Quizmaker & Quizoperator.** (2013). *Maak een Quiz, betrek mensen.* Opgeroepen op 20 april, 2016, van quizmaker: <http://quizmaker.nl/>
- **Ridder, J. de.** (2005). *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief.* Doelen van interne communicatie in B. van Ruler (2015) Amsterdam: Boom. 1e druk
- **Riezebos R.** (2009). *De Brand Reputation.* Opgeroepen op 10 februari, 2016 van eurib :http://eurib.prelive.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Internal_branding_ENGELS/t_-_De_Brand_Reputation_Grid__BRG__van_Riezebos__EN_.pdf
- **Riezebos R.** (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom. 2e druk.
- **Rug.** (2016). *Wat is goede literatuur?* Opgeroepen op 9 maart, 2016, van rug <http://www.rug.nl/sciencelinx/betasteunpunt/pwsmaken/betrouwbaareliteratuur/betrouwbaareliteratuur>
- **Scp.** (Z.d.) *Wat doen Nederlanders in hun vrije tijd.* Opgeroepen op 22 februari, 2016, van scp: http://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Wat_doen_Nederlanders_in_hun_vrije_tijd
- **Trendmicro.** (2013). *Mobiele privacy: wie, wat, hoe, waarom, wat nu.* Opgeroepen op 22 februari, 2016, van trendmicro: <http://www.trendmicro.nl/media/br/4ws-and-1h-of-mobile-privacy-nl.pdf>
- **Valk, W. De.** (2016) *Dit verandert er op jouw communicatieafdeling in 2016.* Opgeroepen op 1 maart, 2016, van frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2016/01/12/dit-verandert-er-op-jouw-communicatieafdeling-in-2016/>
- **Verhage, B.** (2011). *Grondslagen van de marketing.* Noordhoff Uitgevers B.V. 7e druk.
- **Verhoeven, N.** (2011). *Betrouwbaarheid.* In N. Verhoeven, Wat is onderzoek (p. 36). Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- **Youwe.** (2015). *Internetbureau Youwe & PIM koploper Pimcore starten strategisch partnership.* Opgeroepen op 10 februari, 2015 van youwe:<https://www.youwe.nl/blog/youwe-en-pimcore-partnership>
- **Youwe.** (2015). *Open boek.* Handboek voor Padawans. Opgeroepen op 10 februari, 2015, van youwe: https://www.youwe.nl/wp-content/uploads/2015/09/Youwe_handboek.pdf

BIJLAGE 1

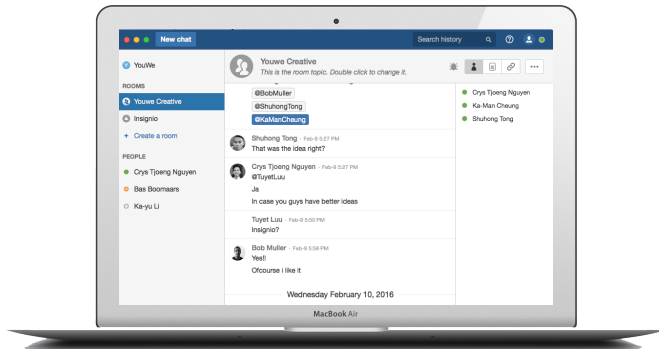
ORGANOGRAM



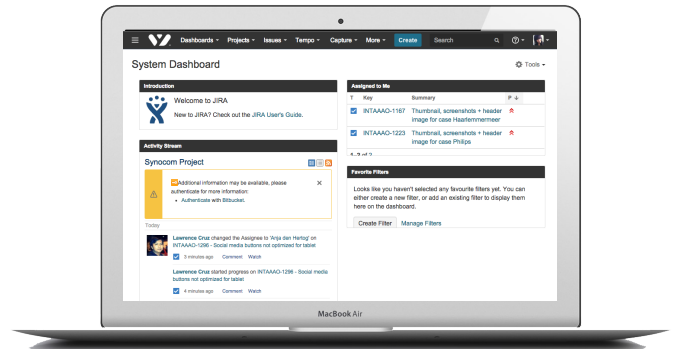
BIJLAGE 2

VISUALISATIE INTERNE COMMUNICATIE- MIDDELEN

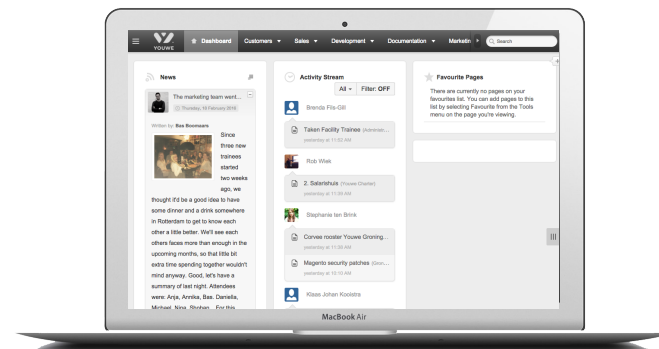
HIPCHAT



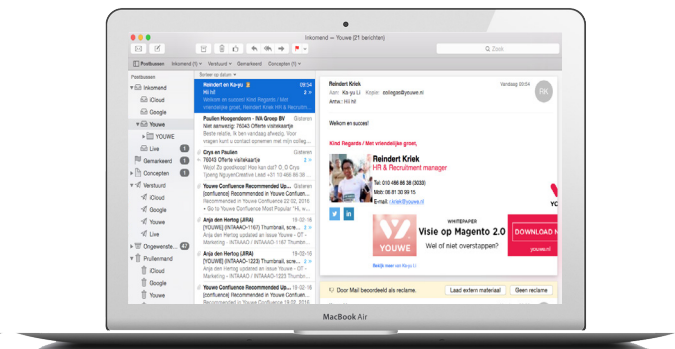
JIRA



CONFLUENCE



E-MAIL



62

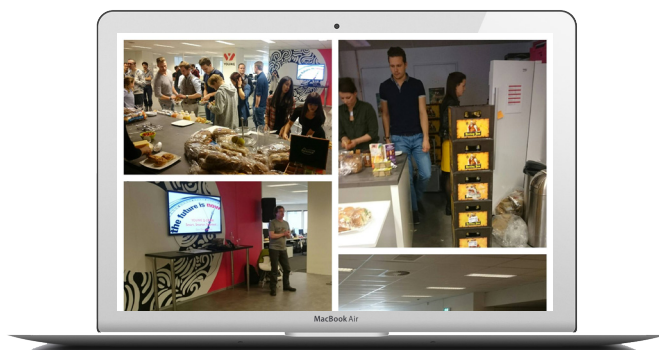
PIZZA PARTY



WHATSAPP



KWARTAALBORREL



BIJLAGE 3

UITWERKING DESKRESEARCH

3.1 WAT IS EEN INTERNETBUREAU?

Volgens de online experts is een internetbureau een bureau die internettoepassingen ontwerpen en ontwikkelen. Denk hierbij aan websites, webwinkels en webapplicaties. Daarnaast biedt een internetbureau ook de diensten: internetmarketingadvies, conversie-optimalisatie en zoekmachinemarketing (Forresult, 2014).

Internetmarketingstrategie valt onder internetmarketing. Een internetmarketingstrategie houdt in dat een doelmatig plan wordt gemaakt met als doel het bevorderen van marketingactiviteiten van een organisatie, product of dienst via het internet. En een internetmarketingstrategie spreidt zich uit over meerdere kanalen en middelen.

Voorbeelden hiervan zijn: websites, SEO, contentmarketing, webcare, adverteren en e-mailmarketing (Forresult, 2014). Daarnaast is internetmarketing een verzamelnaam voor het verkopen van een organisatie, product of dienst aan doelgroepen via het internet, volgens de online experts. Denk hier bijvoorbeeld aan zoekmachinemarketing, banners of e-mail marketing (Forresult, 2014).

Volgens Frankwatching is social content de nieuwe reclame voor bedrijven. Voor de vorm en onderhoud van social content is creativiteit van belang. Volgens de online experts hoort contentmarketing als onderdeel bij de diensten van een internetbureau. Dankzij de opkomst van social media is contentmarketing erg populair. Het zorgt niet alleen voor de uitstraling van creativiteit, maar ook voor de verbinding van de klant of consument met het merk (Boogaert, 2012). Op dit moment biedt Youwe geen contentmarketing aan in haar pakket als een full service internetbureau. Er is dus een kans om net dat stukje meer creativiteit uit te stralen als Youwe contentmarketing in haar diensten toevoegt.

BIJLAGE 4

CHECKLIST AFSPRAAK INTERVIEW

1. Wat is het doel van het interview?

Achterhalen wat de kennis, houding en gedrag van de medewerkers zijn bij de topics: Identiteit, cultuur, verandering en communicatie. Deze topics hebben betrekking op het onderzoeksonderwerp: internal branding.

2. In welk kader vindt het interview plaats?

Topics: Identiteit, cultuur, verandering en interne communicatie

3. Hoe lang duurt het interview?

30 min.

4. Waar vindt het interview plaats?

- o Locatie Rotterdam
- o Skypemoment met locatie Groningen

5. Wat gebeurt er met de resultaten?

Resultaten worden verwerkt in het afstudeerverslag

6. Wie is de persoon in kwestie als informant gekozen?

Medewerker van elk afdeling

7. Hoe wordt de verkregen informatie verwerkt: anoniem of niet?

Anoniem

8. Wat gebeurt er met een geluidsopname, mocht het gesprek worden opgenomen?

Geluidsopname alleen voor eigen gebruik om terug te luisteren naar de antwoorden.

BIJLAGE 5

INTERVIEWPLAN

TIJD/TAAK	INHOUD
0.00 - 0.02 Ka-man vertelt	INLEIDING Voorstellen: Ka-man Cheung, laatstejaarsstudent van opleiding Communicatie op Hogeschool Rotterdam. Warming-up: Aangeven medewerking aan interview op prijs te stellen. Onderwerp: Internal branding Opdrachtgever: Crys Nguyen (Circle lead Design) Doel: Achterhalen wat de kennis, houding en het gedrag van de medewerkers zijn bij de onderwerpen: Identiteit, cultuur, verandering en communicatie. Deze onderwerpen hebben betrekking op het onderzoeksonderwerp: internal branding. Duur interview: 30 minuten Soorten vragen: Kennis, houding en gedrag over verschillende onderwerpen. Rapportage: Resultaten in vorm van een afstudeerverslag voor de opdrachtgever en school. Anonimiteit: Antwoorden van het interview worden anoniem verwerkt en wordt vertrouwelijkheid gegarandeerd. Vragen: Heeft u nog vragen over het bovenstaande? <i>Ka-man gaat nu beginnen met het eerste onderdeel van het interview.</i>
0.02 - 0.03 Ka-man vraagt en noteert antwoord.	KERN Algemeen De volgende vragen gaan over je persoonlijke situatie. - Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe? - Bevalt het u om bij Youwe te werken? En waarom?
0.03 - 0.13 Ka-man vraagt en noteert antwoord.	Identiteit De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit. - Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt? - Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit? - Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe? - Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe? - Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven? - Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?
0.13 - 0.17 Ka-man vraagt en noteert antwoord.	Cultuur De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur. - Welke kernwaarden zijn volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe? - Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe? - De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?
0.17 - 0.19 Ka-man vraagt en noteert antwoord.	Verandering De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen. - Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan? - Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst? - Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?
0.19 - 0.28 Ka-man vraagt en noteert antwoord.	Communicatie De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie. - Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u? - Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren? - Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat? - Hoe communiceert jullie team onderling? - Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen? - Als er problemen in het werk voorkomen, kun je terecht bij een collega of een leider? - Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats? - Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden? - Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?
0.28 - 0.30 Ka-man vertelt, vraagt en noteert antwoord.	Afsluiting Dit waren mijn vragen. Ka-man zal nu het interview gaan afronden. Opmerkingen: Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview? Gegevensverwerking: Herhalen: garantie anonieme verwerking onderzoeksrapport 16 juni klaar. Bedanken: Voor uw bijdrage, tijd en moeite.

BIJLAGE 6

UITWERKING INTERVIEWS

RESPONDENT 1

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?

2 jaar

2. Bevalt het u om bij Youwe te werken? En waarom?

Ja, omdat de organisatiestructuur erg plat is. Wij krijgen veel vrijheid, het is een startfase van je carrière en het kan alle kanten opgaan hoe jij het maar wil (vooral voor het designteam). Daarnaast krijg je de kans om binnen het bedrijf te groeien naar de richting die jij op wil gaan.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?

Jong, open en plat.

4. Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?

Ja, Youwe omschrijft zichzelf als een full-service internetbureau. Dit wordt overal omschreven, maar ik vind dat wij het niet uitstralen binnen de organisatie, dus ook niet naar buiten.

5. Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?

Technisch internetbureau, omdat de geschiedenis van Youwe altijd de identiteit heeft gehad van een technische bureau. Het was vooral gefocust op technische oplossingen en niet voor creatieve consultancy.

- *Doorgevraagd: Hebben jullie in het verleden wel eens klanten gehad met creatieve oplossingen?*

Het was te geforceerd en het werkte niet vanzelf. Wij hebben eerder klanten gehad die voor creatieve oplossingen kwamen. Voorbeelden van deze klanten waren: SNS en Intratuin. Het was niet helemaal een succes, omdat sales geen ervaring had met het verkopen van creatieve diensten (ontwerpen). De diensten (ontwerpen) werden daarnaast verkocht met een te lage prijs. Dit had invloed op onze omzet.

6. Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?

Nee, wij als designteam krijgen geen opdrachten met creatieve oplossingen meer. Alleen maar klanten met technische oplossingen. Wij willen juist klanten hebben die ons inhuren voor creatieve oplossingen zoals campagnes bedenken die gebaseerd zijn op strategie en concept etc.

7. Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?

Nee, de full-service identiteit wordt niet uitgestraald. De Youwe branding komt niet overeen met de identiteit. Wij hebben eerder klanten gehad met creatieve oplossingen, maar het was niet helemaal een succes, omdat sales geen ervaring hebben met het verkopen van onze creatieve diensten. Dus hier moet wat aan gedaan worden en misschien wel een andere koers op varen. Een kans voor het designteam is om als een soort eigen onderneming verder te gaan, om zo een creatieve opdrachten binnen te krijgen.

8. Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?

De visie van Youwe ben ik niet bekend mee, maar met de missie wel. Bij Youwe draait het allemaal om samenwerken. Samen een relatie aan te gaan met klanten om een online relatie op te bouwen via e-commerce en web- of applicaties oplossingen.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. Welke kernwaarden zijn volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?

Tevreden klanten, winst en tevreden medewerkers.

10. Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?

Tussen familie- en marktcultuur. Daarnaast heerst er een heel relaxt, open en jonge cultuur. Daarnaast is er totaal geen sprake van een bureaucratie. Geen top-down en erg informeel.

11. De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?

Ja, als het bedrijf groeit, moet het leiderschap (management) verbeterd worden. Hierdoor zullen er meer managers aangenomen moeten worden. Hierdoor zullen verschillende lagen ontstaan en zal het meer een bureaucratische cultuur worden, dus wordt er top-down gewerkt. Persoonlijk vind ik het niet erg als Youwe meer naar een bureaucratische cultuur gaat, omdat de circle-structuur vooral draait om onafhankelijk te worden, dus de circles hebben de competenties om zelf een circle te leiden.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?

Ja, Youwe is gefuseerd. Het waren eerst vier losse bedrijven die met elkaar samenwerkten.

13. Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?

Het had een groot impact op Youwe. Youwe heeft hier een groot voordeel behaald. Het heeft zijn eigen gemaakt, doordat het nu één bedrijf is geworden. Daarnaast zijn wij nu met een groot aantal medewerkers, met aansluitend veel ervaring. En een andere voordeel is natuurlijk de diversiteit van de diensten die Youwe nu aanbiedt. Zij zijn nu gefocust op magento en verschillende CMS. Maar op het interne gebied zien wij mekaar nog steeds als vier verschillende bedrijven onder één dak. Persoonlijk vind ik dat wij ons moeten scheiden van andere circles, omdat wij het creatieve team zijn. Ik geloof dat wij hierdoor veel winst behalen en goede resultaten zullen leveren voor Youwe.

14. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?

Bij de vorige verandering werd het gewoon besloten door het topmanagement en dit werd alleen geïnformeerd naar beneden. Dus er was totaal geen sprake van interactie, in andere woorden: de medewerkers hadden geen inspraak op de verandering.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

15. Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?

Ja, social media (HipChat, Whatsapp), Confluence (interactieve webpages), Jira (projectenbeheer), teamoverleg, e-mail, teamleidersbijeenkomsten, projectbijeenkomsten en bijeenkomst met CEO. Natuurlijk zijn er ook andere communicatiemiddelen die gebruikt kunnen worden, maar uiteindelijk is het doel voor het gebruik van de communicatiemiddelen hetzelfde.

16. Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?

Face-to-face

17. Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?

De nieuwe agendatool die is gelanceerd (Zimbira) vind ik niet prettig. Het is niet gebruiksvriendelijk. Om de agenda van iemand te zien of diegene aanwezig is, is allemaal heel onduidelijk. Het vorige communicatiemiddel SugarCRM was wel een prettig middel, waarbij de agenda van anderen wel duidelijk was en je kon op een snelle en een gemakkelijke manier een afspraak maken met anderen.

18. Hoe communiceert jullie team onderling?

HipChat en Whatsapp en de e-mail.

19. Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?

Het ligt aan de voorkeuren van andere circles/afdelingen en vestigingen. Of iemand nou wil communiceren via telefoon, e-mail of face-to-face zal ik mij daarop aanpassen. Ik geef mijn voorkeur aan om face-to-face te communiceren en dan na een gesprek altijd even een bevestiging per e-mail sturen met de informatie die is besproken. En als het niet mogelijk is om face-to-face te communiceren, is bellen ook nog een optie.

20. Als er problemen in het werk voorkomen, kun je terecht bij een collega of een leider?

Ja, want in onze cultuur communiceren wij transparant. Ik kan terecht bij wie dan ook als er problemen zijn. Vooral wordt het probleem besproken binnen de afdeling/circle en daarnaast ook met de OT-coach. En bij de afdelingen HR, Finance en CEO kan ik ook altijd terecht. Het ligt vooral aan hoe ernstig het probleem is en hoe veel impact het heeft op het bedrijf.

21. Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?

Op het moment is Youwe steeds meer bezig om het te veranderen. Voorheen was het 1x in het jaar en nu is het veranderd naar 2x per jaar. De eerste vindt plaats in juli en wordt er vooral besproken of er problemen zijn en hoe de stand van zaken zijn (zowel persoonlijk als met de werkzaamheden) en aan het einde van het jaar wordt vooral ingegaan op salarisverhogingen, verandering in functie etc. Persoonlijk vind ik 2x per jaar genoeg.

22. Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?

Vooral via Confluence en presentaties.

23. Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?

Er moet meer informatie van onze afdeling gevraagd worden door andere afdelingen. Onze circle wordt nog niet echt verkocht aan andere afdelingen. Ze zijn niet op de hoogte met wat wij precies kunnen en doen. Onze circle moet meer blootgesteld worden, want onze circle voelt zich meer achtergesteld dan andere circles.

Afsluiting

24. Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?

Nee.

RESPONDENT 2

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?
Bijna 3 jaar
2. Bevalt het u om bij Youwe te werken? En waarom?
Ja, omdat ik vooral groei zie in het bedrijf en hierdoor mijn bijdrage kan leveren. Binnen Youwe is er een goede sfeer en is het allemaal erg gezellig, maar daarnaast ook wel weer heel zakelijk.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?
Open, informeel, eerlijk, groeiend, volwassen aan het worden en doorgroeimogelijkheden
4. Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?
Ja, vanaf begin al. Wij waren hiervoor vier losse bedrijven en ik werkte bij Drecomm. Met de vier bedrijven hadden wij een goede samenwerking. En zijn uiteindelijk bij elkaar gekomen en zijn wij één bedrijf geworden, dus nu Youwe.
5. Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?
Open, groeiend, volwassen aan het worden en full-service. Full-service is het nog niet helemaal, omdat de opdrachten die wij binnen krijgen geen ultieme creatieve oplossingen zijn, maar meer technische oplossingen. In de meeste gevallen geven andere circles ons opdrachten om een makkelijke design te maken, maar dit is niet wat wij als designteam willen. Wij willen met creatieve oplossingen op basis van onderzoek en strategie.
6. Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?
Ja, omdat ik zelf ook help met ontwerpen en front-end diensten. Maar ook als team zie ik in de toekomst dat wij meer kunnen neerzetten. Niet alleen een mooi design, maar ook met het user experience, strategie en marketing. Voorheen en op het moment wordt er nog niet veel gewerkt aan de full-service identiteit, maar dit willen wij in de toekomst wel realiseren. Dit omdat wij nu wel als team de competenties hebben die de full-service identiteit wel kan laten uitstralen en verkopen aan de andere circles.
7. Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?
Nog niet helemaal tevreden, omdat de full-service nog niet helemaal wordt uitgestraald. Ik geloof dat wij in de toekomst dat wel kunnen uitstralen.
8. Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?
Op het moment kan ik het niet omschrijven, maar ik heb het wel ergens gelezen.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. Welke kernwaarden zijn volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?
Open, groeiend en informeel.
10. Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?
Gezellig en zowel informeel als formeel. De sfeer is heel prettig, maar de communicatie mag wel wat hoger liggen.
11. De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?
Het was eerst altijd een winstgevende cultuur, maar het gaat nu steeds meer naar een mensgerichte cultuur. Het draait nu meer om de medewerkers. Deze cultuur zou ik nu behouden en niet meer terug gaan naar een winstgevende cultuur, want bij creatieve bureau past deze cultuur niet. Het draait tegenwoordig meer om de mening van medewerkers.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?
Ja, wij zijn gefuseerd onder de naam Youwe. Als designteam hebben wij een groot impact gehad op de werkzaamheden. De huisstijl en het logo moest veranderd worden en wij mochten meedenken over het nieuwe pand waarin wij nu inzitten. Dit zorgde ervoor dat ons team meer werk had dan gewoonlijk, want naast de branding van Youwe hadden wij ook onze huidige taken voor klanten.
13. Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?
Ja, zelf heb ik er niet zo heel veel tijd aan besteed, omdat de andere werkzaamheden ook door gingen. Dus ik ben uiteindelijk wel blij dat ik niet zo veel tijd aan heb besteed.
14. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?
De vorige verandering was top-down gecommuniceerd. Er werd niet naar de mening van de medewerkers

gevraagd. Alleen op het gebied van designs werd onze mening gevraagd, want wij van het designteam mochten meedenken met de huisstijl en het logo.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

15. **Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?**
HipChat en teammeetings en e-mail.
16. **Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?**
HipChat, e-mail en Confluence. HipChat voor als je snel een vraag hebt en e-mail voor documentatie van een bepaalde gesprek of bevestiging van een gesprek.
17. **Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?**
Zimbra vind ik persoonlijk niet prettig. Ik kan niet zomaar de agenda's van anderen inzien. SugarCRM vond ik veel fijner, maar dat is misschien omdat het sinds kort pas is veranderd naar Zimbra.
18. **Hoe communiceert jullie team onderling?**
Whatsapp en HipChat.
19. **Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?**
In de meeste gevallen communiceer ik via het e-mail. Met Groningen communiceer ik via het e-mail en Skype. Binnen onze locatie in Rotterdam maak ik vooral gebruik van face-to-face gesprekken en ik gebruik het e-mail om een documentatie van het gesprek te maken.
20. **Als er problemen in het werk voorkomen, kun je terecht bij een collega of een leider?**
Ja, ik kan altijd terecht bij de projectmanager.
21. **Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?**
Ja, 2x per jaar vind ik genoeg. Maar ik heb ook een onderzoek gelezen dat het goed is als je maandelijkse beoordelingsgesprekken hebt met de teamleider. En ik zie hierin wel een kans voor in de toekomst. Maar op het moment vind ik het wel genoeg.
22. **Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?**
Via de teamleider die de verandering naar ons communiceert (teambijeenkomsten). Op het moment worden de uitkomsten uit de teamleider-bijeenkomsten niet gecommuniceerd binnen het team. Maar de informatie is wel allemaal terug te vinden in Confluence. Dus als je wil weten wat er precies is besproken, kan je het altijd nog op Confluence bekijken.
23. **Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?**
Op projectbasis wel, omdat ik iedereen wil betrekken bij onze designteam. De communicatie wil ik erg hoog houden. En daarom ben ik vaak aan het communiceren met andere afdelingen.

Afsluiting

24. **Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?**
Nu het veranderd is naar een circle-structuur vind ik het eerlijk gezegd niet werken, omdat je aan de ene kant wel een apart bedrijf bent, maar andere kant ook weer niet. Een voorbeeld is dat wij als designteam moeten betalen voor hosting. Wij maken er geen gebruik van. En als wij een aparte circle waren (dus een eigen businessmodel), hadden wij ook de accountancy mogen uitbesteden, maar dat is nu niet het geval. De circle-structuur is nogal tegenstrijdig. Wij noemen het inhuren van elkaar, maar eigenlijk is het elkaar helpen. Onze circle verdienen nu alleen op basis van andere circles die ons "inhuren". Wij hebben dus geen eigen klanten.

RESPONDENT 3

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. **Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?**
Vanaf 2012, dus 4 jaar
2. **Bevalt het u om bij Youwe te werken? En waarom?**
Ja, heel erg naar mijn zin. Komt vooral door het energieniveau, collega's en persoonlijke groei.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. **Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?**
Jong, dynamisch, fun, dik en dun, mouwen opstropen, open, hip
4. **Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?**
Ja, de identiteit van Youwe komt oorspronkelijk van vier bedrijven, vier identiteiten en vier culturen. De identiteit is aan het groeien. Het pand straalt nu ook uit naar de huisstijl van Youwe. Dit zorgt ervoor dat nieuwe mensen of mensen die op bezoek komen het gevoel van de identiteit krijgen.
5. **Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?**
Juiste DNA, nog steeds een technische bedrijf en daarom gestroomd is in een B2B propositie.
6. **Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?**
Ja, wij profileren onszelf als een technische bedrijf. En daarbij verkopen wij design. Ik denk dat het ook heel goed kan werken als wij een creatieve bureau zijn die techniek verkopen. Ligt bij de consultant: een totaal pakket aanbieden wat een full-service hoort te zijn.
7. **Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?**
Nee, ik zou best naar een creatieve kant op willen gaan, maar onze propositie is daar nog niet sterk genoeg voor. Ik ben niet van mening dat je perse creatief moet zijn om creatief te verkopen. Als je als bedrijf kan uitleggen over de designs en complexiteit van een opdracht, dan moet dat helemaal goed komen.
8. **Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?**
De visie en missie is niet bekend. Dit heb ik ook aangekaart naar de top. Momenteel wordt er wat aan gedaan, zodat de missie en visie van Youwe duidelijk wordt.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. **Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?**
De cultuur wordt steeds meer via de website geuit. Maar wij hebben vanuit Rotterdam wel minder zicht op andere vestigingen. Makkelijker toegang tot recruitment. Er heersen verschillende culturen. Er wordt natuurlijk wel naar winst gestreefd, maar wij willen ook een leuk bedrijf zijn. Er moet continuïteit zijn binnen het bedrijf en daar streven wij naar. Continuïteit is dus ook voor je medewerkers zorgen.
10. **De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?**
Nee, want wij kijken meer naar de DNA van het bedrijf. Met de mensen met de juiste instelling wordt de juiste cultuur gecreëerd. En als de medewerkers maar welwillend zijn.
11. **Welke kernwaarden is volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?**
Plezier in mijn werk, genoeg energie en voldoening uit je werk halen

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. **Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?**
Voor de fusie was ik projectmanager van één van de vier bedrijven. Bij dit bedrijf was de propositie erg winstgevend. Twee van vier bedrijven bestonden uit teams met vooral senioren en draaide het totaal niet goed. En de samenstelling was niet goed als team. En daarom moest er iets veranderd worden en werden de vier bedrijven gefuseerd. Na de fusie werd ik circle lead van het Magento team. Hierdoor werd Youwe heel transparant. Veel mensen gingen weg dan dat er bij waren gekomen. We deden wel met meer met minder mensen, maar wel met de juiste samenstelling van het team.
13. **Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?**
Ja, erg tevreden. Wij werden de cash cow van het bedrijf.
14. **Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?**
Ik was wel erg bij betrokken bij de fusie. Ik mocht meestemmen in het proces tijdens de verandering naar een circle-structuur.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

15. Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?
HipChat en e-mail
16. Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?
Ligt aan het doel van een gesprek. Als het even snel een vraag is, kan het altijd via HipChat en face-to-face. Documentatie altijd via de e-mail.
17. Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?
Confluence heb je soms te maken met een overload aan informatie. Qua intranet en documentatie is het wel een prettig communicatiemiddel.
18. Hoe communiceert jullie team onderling?
Face-to-face (documentatie in Confluence)
19. Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?
Via Hipchat en telefoon (omdat ik vaak onderweg ben).
20. Als er problemen in het werk voorkomen, kun je terecht bij een collega of een leider?
Ja, zelf aangeven als je gesprek wil over een bepaalde probleem.
21. Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?
Ja, 2x per jaar vind ik genoeg. Voorheen was daar geen structuur in en nu wel. Als je behoefte heb om meerdere beoordelings- en/of functioneringsgesprekken kun je het altijd zelf aangeven.
22. Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?
Afhankelijk van hoe groot de verandering is. En anders via het kwartaalborrel of via een teammeeting. Hierin heeft de teamleider een belangrijke rol van leiderschap.
23. Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?
Nee.

Afsluiting

Opmerkingen:

24. Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?
Nee.

RESPONDENT 4

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?
4,5 jaar
2. Bevalt het u om bij Youwe te werken? en waarom?
Ja, bedrijf is erg in beweging. Vooral omdat het nu één bedrijf is geworden in plaats van vier losse bedrijven.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?
Open, techniek (open source), openheid naar klanten, agile scrum, bedrijf in beweging en groeiend.
4. Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?
Ja, in het begin hadden wij een lang weekend op de boerderij met alle projectmanagers en de mensen van de salesafdeling om te brainstormen over wat Youwe is en waar Youwe naar toe streeft etc. Hier werden de vier goede punten van die vier losse bedrijven meegenomen naar de nieuwe identiteit van Youwe. Dit was de eerste stap naar een ander bedrijf. Het voelt nu ook anders. Er wordt van alles aan gedaan om iedereen het Youwe-gevoel te geven. Denk hierbij aan de interne nieuwsbrief en blog van Youwe. Hierdoor krijg je het gevoel dat je toch wel bij Youwe hoort.
5. Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?
Nu zijn wij nog klantgericht en meer full-service geworden, maar nog niet helemaal. Hip en jong aan het worden en vernieuwend.
6. Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?
Ja, wij werken heel veel samen met het designteam vanuit Groningen. Het designteam zit altijd bij de strategiesessies met de klanten, waardoor ik dat creatieve onderdeel ook mee krijg.
7. Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?
Ja, dat we meer full-service zijn gegaan vind ik erg positief. Vooral dat wij nu dat stukje design en strategie in ons pakket hebben, gaat het meer naar een full-service. Op dit moment kunnen wij niet alles uithalen wat full-service is, omdat er te weinig mensen in het creatieve team zit. Daarnaast vind ik dat vanuit alle locaties de identiteit van Youwe meer uitgedragen moet worden, wat nu niet helemaal gebeurt.
8. Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?
Ja, ik weet wel waar wij naar toe werken en welke klanten wij nodig hebben. Maar ik kan niet zo opnoemen wat precies de visie en missie van Youwe is. Ik vind dat er wel een marketingslag ingegooid mag worden om makkelijker de visie en missie te onthouden van Youwe.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?
In tijden dat het goed gaat, merk je dat er meer aandacht wordt besteed aan de medewerkers en in tijden dat het slecht gaat, merk je dat het winstgedreven is. Daarnaast besteedt de HR-afdeling steeds meer aandacht aan interne processen, waardoor het allemaal soepeler gaat. Er is een basis gelegd met regels en procedures, maar is nog niet helemaal gestructureerd. We willen heel erg een medewerkersgericht zijn, maar ik merk dat nog niet helemaal is. Het heerst nog een winstgerichte cultuur.
10. De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?
Ja, mede door de marketingafdeling die er eerst niet was, draait het steeds wel meer om de medewerkers.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

11. Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?
Ja, de fusie van vier bedrijven. Het heeft niet zo veel impact op mij gehad, want wij zaten in Amsterdam en bleven in Amsterdam zitten. Onze toenmalige CEO bleef toen gewoon onze baas. En daarom ging het geleidelijk aan. Daarna ging onze CEO weg en werd Rob onze CEO. Sinds de verandering van de CEO (Rob) zijn wij meer zelfsturend geworden.
12. Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?
Ja, ik vond het wel goed dat het geleidelijk aan is gegaan en niet dat het in één keer werd veranderd. Er is veel ruimte voor de mens en Youwe is erg open en daardoor niet voelt als een harde overgang.

13. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?

Het wisselt heel erg. Ik denk dat mensen die meer gedwongen contact hebben met andere medewerkers van andere locaties meer betrokken zijn. Die kennen elkaar ook goed en weten als je elkaar even nodig hebt, altijd even kan bellen. Developers die niet veel contact hebben met de andere locaties, kennen eigenlijk andere collega's niet. En dat is ook een reden voor de developers waarom er niet zo snel contact op worden genomen met de andere locaties en niet echt een reden hebben om naar Rotterdam te gaan. Er is nog steeds minder binding met andere locaties.

Doorvraag: En hoe staan de medewerkers in Amsterdam over de borrel die elk kwartaal wordt gegeven?

Doordat er minder binding is met andere locaties hebben de medewerkers ook geen motivatie om naar de kwartaalborrels te gaan. En het komt ook, omdat de medewerkers in Amsterdam de anderen medewerkers zoals hier in Rotterdam eigenlijk elkaar niet kennen. Alle communicatie met andere locaties gaan in principe via mij.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

14. Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?

HipChat, Confluence, Jira en de e-mail

15. Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?

Hangt ervan af wat het doel ervan is. Als afspraken vastgelegd moeten worden dan gaat die standaard via de e-mail. Als je even snel een vraag hebt dan gaat dit via HipChat. Voor documentatie gebruik ik Confluence het liefst.

16. Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?

Nee.

17. Hoe communiceert jullie team onderling?

Hangt ervan af. Meestal lopen wij even bij elkaar langs en als het vastgelegd moet worden dan gebruiken wij de e-mail. Wij hebben bijna elke ochtend "stand ups". In een kwartier krijgt iedereen de gelegenheid om even een update van de werkzaamheden te geven.

18. Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?

Via de e-mail en ik ben zelf ook vaak op locatie in Rotterdam en bespreek ik veel dingen face-to-face.

19. Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?

Ik denk dat het genoeg is. Er is altijd gelegenheid voor meerdere gesprekken. Het proces er om heen vind ik nog niet soepel gaan, maar daar is de HR-afdeling mee bezig om structuur aan te brengen. Er komt een nieuwe HR-systeem, waardoor het allemaal soepeler gaat.

20. Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?

Het moet vooral vooraf gecommuniceerd worden.

21. Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?

Het liefst allemaal vooraf mededelen, dan weet ik ook hoe ik het moet verantwoorden tegenover mijn team. Het is eerder voorgekomen dat ik niet op de hoogte was van een verandering en kreeg allemaal vragen van mijn team.

Afsluiting

Opmerkingen:

22. Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?

Ik merk sinds de komst van dit pand dat ik meer het merk voel. De huisstijl zie je terug in het pand. De kleine dingetjes die het merk Youwe maken. Wij hebben dat in Amsterdam helemaal niet, maar wij gaan ook verhuizen naar een ander pand en zal ook daar het interieur veranderen naar de huisstijl van Youwe en dat zorgt voor meer betrokkenheid. Daarnaast zou ik het ook fijn vinden als de CEO (Rob) ook wel eens op onze locatie zit in plaats van alleen op de locatie Rotterdam en dat kan ook gelden voor andere afdelingen zoals Finance. Medewerkers van de HR-afdeling zie ik daarentegen wel vaker op onze locatie. Je merkt nu heel erg dat Rotterdam toch wel het hoofdkantoor is waar je naar toe moet als je de mensen wil spreken. Het is enigszins wel logisch, maar de andere kant vind ik het ook jammer dat de medewerkers niet snel naar onze locatie komen. Net als de kwartaalborrel. Het is niet verplicht en hierdoor hebben de medewerkers van Amsterdam gauw de neiging om niet te gaan. Medewerkers moeten getriggerd worden.

RESPONDENT 5

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?
3 jaar
2. Bevalt het u om bij Youwe te werken? en waarom?
Leuke collega's, interessante projecten en weinig micro-management.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?
Open source en e-commerce
4. Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?
Ja, Youwe zegt dat wij een full-service bureau zijn en dit wordt vooral naar buiten toe geuit.
5. Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?
Full-service vind ik persoonlijk een leeg begrip, want wat is een full-service precies? Wij concentreren vooral op CMS, e-commerce en hebben een hosting platform.
6. Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?
Nee, we doen af en toe een poging. Maar ik zie "full-service" niet in mijn werkzaamheden terug.
7. Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?
Nee, we moeten richten op klanten wat echt helpt in plaats van technische oplossingen. Er moeten andere problemen getackeld worden. En voorbeeld is dat wij geen SDN service zijn. Ik vind dat een "internetbureau" een erg groot begrip is en daardoor ons moeten onderscheiden om gewoon te vertellen wat wij precies doen.
8. Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?
Nee, die is er niet

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?
De cultuur vind ik heel verschillend op elke locatie. Ik heb het idee dat het in Rotterdam meer hiërarchisch is, in Groningen zijn de taken meer verdeeld en in Amsterdam is de cultuur heel gesloten. Daarnaast merk ik dat op de locatie Rotterdam er een vriendenclub heerst en in Groningen merk ik dat wij werk en privé gescheiden houden. Wij zijn in Groningen minder hard voor de klanten. Wij proberen meer klanten te behouden en zijn wat losser in het proces. Dit zie niet terug bij de locatie Rotterdam. Zij zijn wat harder voor de klanten.
10. De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?
Ik vind het nogal tegenstrijdig. De organisatie is inderdaad wel aan het groeien, maar daarentegen zijn ook het aantal medewerkers gekrompen. Er wordt meer proactief gewerkt. Alles moet nu via systemen en er zijn meer regels en procedures. Youwe is volwassen aan het worden, maar met minder aantal medewerkers.
11. Welke kernwaarden is volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?
Open, maar dat zijn wij in werkelijkheid niet echt. Ik vind het belangrijk dat wij een bedrijf zijn die richt op het personeel en veel gecommuniceerd moet worden met klanten.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?
Ja, van vier bedrijven naar één bedrijf. Onze voormalige CEO ging weg en hadden te maken met een nieuwe CEO. De werksfeer is hierdoor erg veranderd. Rob, de nieuwe CEO, werd zonder aankondiging geïntroduceerd. Er wordt alleen vanuit de top besloten en de medewerkers worden niet bij betrokken. Het is erg zakelijk en zwart wit op de werkvloer.
13. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?
De medewerkers worden te weinig betrokken bij veranderingen. De nieuwe CEO Rob informeert alleen en vraagt niet naar de mening van medewerkers. Bottom-up is het zeker niet.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

14. **Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?**
Ja, HipChat, Confluence, Skype, Jira, Whatsapp en telefoon
15. **Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?**
Hangt af het doel van communiceren: ik gebruik vooral Skype en documenteer via e-mail
16. **Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?**
Zimbra vindt ik niet prettig. Een voorbeeld is dat alle mailgroepen verwijderd zijn en hierdoor niet efficiënt een mail gestuurd kan worden. Het is alles behalve handig.
17. **Hoe communiceert jullie team onderling?**
Bij elkaar bij bureau staan en via Skype.
18. **Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?**
Bellen, skype en e-mail
19. **Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?**
2x vind ik genoeg. Wij hebben geen tijd voor meerdere gesprekken.
20. **Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?**
Ik zou graag van te voren geïnformeerd worden (eerst afschuiven en dan uit forceren) en dat onze input serieus wordt genomen.
21. **Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?**
Er moet beter vanuit de top gecommuniceerd worden en de communicatie moet verbeterd worden.

Afsluiting

Opmerkingen:

22. **Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?**
Visie en missie is duidelijk in eigen woorden, maar staat nog niet zwart op wit. Wij hebben zeker geen reputatie als Coolblue. In andere woorden wij hebben eigenlijk helemaal geen identiteit.

RESPONDENT 6

Algemeen

De volgende vragen gaan over je persoonlijke situatie.

1. **Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?**
4 jaar bijna.
2. **Bevalt het u om bij Youwe te werken? en waarom?**
Heel goed, omdat ik heel veel vrijheid krijg. Ik houd wel van de dynamiek dat hier heerst. Je kan hier alles vormen in eigen hand.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. **Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?**
Club jonge honden, out of the box, ongestructureerd, jong en ambitieus
4. **Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?**
Ja, ik heb het idee dat Youwe nog zoekende is naar een juiste identiteit. En ik geloof zeker in de waarde van de identiteit, zodat iedereen zich kan identificeren met het bedrijf. Hierdoor kunnen wij snel zien of iemand wel of niet bij de club hoort en dit zorgt ervoor dat er veel sturing is. Vooral als het ligt aan de interne samenwerking. We willen dat alle neuzen de zelfde kant op gaan.
5. **Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?**
We missen een identiteit. Full-service zit in onze naam en dat is wat wij willen zijn, maar ik denk dat wij nog te weinig met elkaar samenwerken om helemaal full-service te kunnen zijn. Full-service houdt in mijn beleving in dat de klant helpt in het online succesvoller maakt en dat betekent dat iedereen voelspriet in elkaar moeten vinden. De circle-structuur heeft ervoor gezorgd dat iedereen een eigen businessmodel heeft en dat iedereen naar zijn eigen eilandje kijkt.
6. **Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?**
Nee, er wordt te weinig samengewerkt om de full-service terug te laten komen in de werkzaamheden.
7. **Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?**
Ja, maar niet helemaal. Op dit moment ben ik ermee bezig om de juiste identiteit door te voeren. Een identiteit is er pas als je aan een willekeurige stagiaire of medewerker vraagt wat de identiteit is van Youwe en hierop meteen een goed antwoord op kan geven. Het gebrek aan informaliteit zorgt ervoor dat niet alle neuzen dezelfde kant op staat.
8. **Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?**
Nee, niet helemaal omdat dit nog ontbreekt. Op hoog niveau is hier een discussie over. De één claimt dat die er al wel is, maar in mijn beleving is die er pas wanneer het bij de mensen geleefd wordt. De afdeling Marketing en HR hebben de uitdaging gekregen om de visie en missie vast te stellen. Youwe moet als merk meer bestaan bij iedereen. Allerbelangrijkste is op dit moment is dat er gefocust wordt op de binnenkant van de onderneming. Buiten komt allemaal vanzelf wel.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. **Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?**
Informeel, open maar niet helemaal, korte lijn, behulpzaam, hardwerkend, helpt elkaar uit de brand.
10. **De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?**
Het verandert niet, maar door de zelfsturende teams en coaching kan het helpen om meer te groeien. Om een goed zelf sturend te worden, moeten het team bezitten met de juiste vaardigheden en competenties bezitten.
11. **Welke kernwaarden zijn volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?**
Productiviteit, zelfkennis, waar heb ik invloed op als persoon en slim nadenken.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. **Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?**
Ja, de fusie. De impact was enorm. Ik ben de HR-manager en heb op dit moment nog steeds te maken met vier verschillende culturen, dus ook vier verledens. Tegelijkertijd hebben wij de cultuuromslag te snel en te ondoordacht proberen door te voeren. Wij resulteren in eind 2013 dat er helemaal geen regels waren, 2014 werd dat weer half terug gedraaid, 2015 hebben wij een afgekapt versie en 2016 is het meer naar een top-down organisatie geworden. Dit komt omdat onze organisatie steeds groter wordt en een beleid willen ontwikkelen.

13. Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst? Als ik het opnieuw kon doen, had ik het anders aangepakt. Wij hebben ervan geleerd en zou het nu meer op projectmatig werken, veel meer de mensen betrekken en deelgenoot maken bij de verandering. 14. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen? Niet erg betrokken. Er moet meer betrokkenheid worden gecreëerd. Ik geloof wel in dat de rol van de leiders erg belangrijk zijn als het gaat om veranderingen.
Communicatie De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie. 15. Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u? Confluence, mail, presentaties en Hr-blog 16. Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren? Presentaties en HR-blog 17. Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat? E-mail. Dit is alleen puur ter ondersteuning. Alleen e-mail is niet genoeg en zullen meerdere kanalen ingezet moeten worden om goed te communiceren. 18. Hoe communiceert jullie team onderling? Presentaties, vragenuurtjes, mailingen en blogs 19. Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen? Veel telefonisch, face-to-face met presentaties, 20. Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats? Ja, is in principe genoeg. Er is mogelijkheid om meerdere gesprekken te krijgen, maar dat weet nog niet iedereen en de mogelijkheid zal hierover meer gecommuniceerd moeten worden. 21. Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden? Als het een drastische verandering is, ben ik niet van overtuigd dat een presentatie zal helpen. Daarentegen ben ik van mening dat een coaching traject wel zou helpen. 22. Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen? Nee
Afsluiting Opmerkingen: 23. Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview? Nee

RESPONDENT 7

Algemeen

De volgende vragen gaan over de persoonlijke situatie.

1. Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?

4 jaar

2. Bevalt het u om bij Youwe te werken? en waarom?

Ja, het heeft verschillende niveaus. Qua collega's vind ik het een leuke omgeving. Daarnaast als organisatie hebben wij een belofte en zijn wij open. Wij hebben geen traditionele managementlagen. Het bevalt mij minder als het gaat om de veranderingen die nu allemaal heeft plaatsgevonden (Nieuwe CEO en senioren met veel werkervaring verdwijnen steeds meer)

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?

Zoekende, nog niet eenduidige richting en gebrek aan visie.

4. Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?

Ja, vanaf het moment dat Youwe is ontstaan, zijn wij op zoek gegaan naar de identiteit van Youwe.

5. Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?

Wij zijn aanwezig en dat is een uiterlijk van de organisatie. Maar daarentegen kan er gezegd worden dat wij in een identiteitscrisis zitten als het gaat om de binnenkant van de organisatie. De werkelijke en gewenste identiteit is niet hetzelfde. Het is een verkapte organisatie, veel mensen gaan weg en dat geeft onrust. Wij zijn allemaal heel ambitieus, noemen allemaal dingen wat wij zijn, maar het wordt uiteindelijk niet waargemaakt. Net als dat er wordt gesproken dat een Academy voor medewerkers is, maar die tool bestaat nog helemaal niet. Daarnaast omschrijf ik Youwe als een jong en technisch bedrijf, maar daarentegen lijkt het ook alsof het een bedrijf is die in de jaren 60 is blijven hangen. Mensen werken erg hard en dat wordt niet vaak gezien door het topmanagement. Systemen zijn daarnaast niet soepel en daar zijn wij nu wel mee bezig.

6. Er wordt aangegeven dat Youwe een full-service internetbureau is. Ervaart u dit ook in uw werkzaamheden?

Ja, wij beginnen langzamerhand het Youwe merk te worden. Het was een goede stap om naar dit nieuwe pand te verhuizen. Aan begin deden wij helemaal niks aan de identiteit en die begint er langzamerhand wel te komen. Vanuit CMS bezitten wij over verschillende vaardigheden en dat maakt ons één compleet team. Wij weten hoe wij moeten verkopen en hoe wij de opdrachten moeten vormgeven, maar het kan altijd beter.

7. Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?

Nee, het kan beter want wij zijn er nog niet.

8. Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?

Ja, die hebben wij soort van bijna 2 jaar geleden meegekregen.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

9. Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?

Ik vind Youwe als een schoolplein van een middelbare school. Dat houdt in dat je groepen mensen hebt die met elkaar optrekken en eigenlijk elkaar nog niet helemaal kennen. Het is een eilandcultuur. Ondanks dat wij zeggen dat wij erg plat zijn, is de realiteit anders. Onze circle-structuur heeft best harde randen. En dat komt doordat je binnen je circle veel moet presteren. In hoofdlijnen hebben alle circles wel wat met elkaar te maken, maar weten eigenlijk niks van elkaar op basis van wat elke circle mee bezig. Dit komt doordat wij allemaal super druk zijn, want wij zijn harde werkers. En wat ik merk is dat de cultuur binnen Youwe steeds meer opgaat naar een competitieve circles, omdat er heel veel ambitieuze mensen zijn die de uiterste wil laten zien. Daarnaast is de huidige CEO een persoon die alleen maar commando's geeft waarbij geen uitleg gegeven wordt. Dan krijg ik opgegeven moment echt het gevoel dat wij aan elkaar aan het rapporteren zijn en dat je verantwoording hele tijd moet afleggen. Het is echt een cijfer- en afrekeningscultuur. Maar het doel daarvan kan zijn, dat het positief iets is om elkaar te helpen, maar het is juist het tegenovergestelde. Er wordt constant negatief op je gehamerd op basis van cijfers waarom het de cijfers zo negatief zijn en waardoor dat komt etc. Je merkt dat mensen steeds minder open zijn.

10. De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?

Ik vind juist dat het bedrijf steeds meer aan het krimpen is. Veel medewerkers met veel ervaring vertrekken. En het wordt steeds meer een jong bedrijf. Ik zou deze cultuur niet aanhouden, omdat dit ervoor zorgt dat talenten verdwijnen uit het bedrijf. De structuur binnen het bedrijf moet simpel gehouden worden. We kunnen niet een bedrijf zijn met alleen maar ambitieuze mensen of allemaal visionair zijn. Programmeurs

hebben wij ook nodig. Zij zorgen dat er uren worden gedraaid en deze mensen zijn niet ambitieus of extravert, maar deze mensen hebben wij in dit bedrijf wel nodig. Het moet geen competitie zijn. Ik geloof als je ongeveer twee mensen die het leiderschap hebben binnen een bedrijf en het gezicht hebben van Youwe dat de rest hen wel zullen volgen. Maar doordat er meer ondersteunende functies zijn, verandert het ook de cultuur. En ik vind dat het geen overhand moet krijgen. Je krijgt hierdoor heel erg dat andere afdelingen (zoals HR, marketing en finance) bepalen wat onze circles moeten doen en dat moet natuurlijk niet gebeuren.

11. Welke kernwaarden is volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?

Stapje extra doen met technologie, oplossingsgericht, vernieuwend, iedereen een stapje voor zijn.

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

12. Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?

Ja, wij kregen een andere CEO, veel medewerkers met veel ervaring zie je weg gaan en dat baart mij zorgen. Wij werden één bedrijf en daarnaast werden wij met een ander bedrijf één circle, terwijl wij nooit met elkaar hadden samengewerkt.

13. Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?

Ja, maar de laatste stap heeft een grote impact op mij gehad. Wij waren eerst het bedrijf die failliet waren gegaan, maar werden wij opgevangen door een ander bedrijf en werden uiteindelijk de circle CMS bij dit bedrijf. Dus doordat wij failliet waren gegaan, zaten wij al in een identiteitscrisis.

14. Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?

Weinig personeel worden bij betrokken, omdat er in meeste gevallen van bovenaf geduwd worden en van bovenaf worden besloten. Wij worden hierbij niet bij betrokken. Doordat er veel medewerkers weg zijn of gaan, merk je dat medewerkers zich niet verbonden voelen met de organisatie. Daarnaast zijn OT-vergaderingen niet transparant. De notulen van vergaderingen zijn nergens te vinden.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

15. Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?

Bellen, HipChat, mail, Confluence

16. Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?

Face-to-face

17. Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?

Nee, Confluence is van verbetering vatbaar.

18. Hoe communiceert jullie team onderling?

Stand-ups, wekelijks een meeting

19. Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?

Mail, HipChat en bellen

20. Vinden er genoeg beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats?

Ja 2x per jaar is genoeg

21. Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?

Op een manier waarin wij ook worden betrokken en een mening in een besluit kunnen geven.

22. Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?

Ja, er moet niet te veel van bovenaf geduwd worden en daarnaast ook de notulen van OT-vergaderingen moeten zichtbaar gemaakt worden voor iedereen.

Afsluiting

Opmerkingen:

23. Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?

Nee

RESPONDENT 8

Algemeen

De volgende vragen gaan over je persoonlijke situatie.

1. **Hoe lang bent u werkzaam bij Youwe?**
1,5 jaar
2. **Bevalt het u om bij Youwe te werken? en waarom?**
Bevalt heel goed, omdat ik Youwe de leukste werkgever ooit vind. Een klein internetbureau, maar er is een snelheid in de besluitvorming. Work hard play hard en het is een jong en dynamisch bedrijf. Daarnaast is er veel oog voor leuke dingen. En in mijn geval is er veel uitdaging in mijn functie en groeimogelijkheden.

Identiteit

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste identiteit.

3. **Welke woorden komen bij u op als u aan Youwe denkt?**
Dynamisch, jong, snel en maakbaar (ruimte om je eigen stempel op je werk te drukken)
4. **Bent u bekend met het begrip identiteit? Zo ja, hoe bent u op de hoogte van de identiteit?**
Op het moment dat ik werd aangenomen, werden een aantal kernpunten, uitdagingen en problemen opgenoemd die verbeterd moesten worden. Eén van de dingen die geschetst werd, was "we zijn nu gefuseerd". Van de een op de andere dag namen wij de telefoon op met andere naam. Er was geen kick-off geweest van de verandering naar Youwe. Er is nooit gecommuniceerd wat Youwe anders is dan de voorafgaande bedrijven. Daarnaast was het open boek van Youwe er net toen ik in dienst kwam. Het boek is een schets van waar wij zeker naar toe willen, maar waar wij op dit moment nog niet zijn.
5. **Hoe omschrijft u de identiteit bij Youwe?**
Als ik Youwe moet omschrijven als een persoon dan is het een persoon die Rotterdams en enthousiast is, veel plezier in werk heeft, graag aan de slag wil gaan, graag vooruit willen en ik denk dat het een persoon is die direct is in de communicatie. En belangrijk vind om gezamenlijk met klanten en collega's een doel na te streven. Youwe is van oorsprong beter in techniek en daarom goed zijn in pitchen. Wij onderscheiden ons hierdoor. Daarnaast zie ik wel kansen voor online marketing en de designafdeling in de toekomst.
6. **Bent u tevreden met de identiteit? Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet en wat is voor u een gewenste identiteit van Youwe?**
Wel tevreden met de identiteit die overeenkomt met de werkelijkheid, maar ik ben niet tevreden met hoe die uitgerold is naar de werkvloer. Veel mensen moeten achter de oren krabben en zijn niet op de hoogte van de identiteit.
7. **Bent u bekend met de visie en missie van Youwe? En kunt u deze omschrijven?**
Scherpe formulering mist, maar er is wel een visie en missie. Het moet nog wel gecommuniceerd worden. Het zal geen verrassing zijn voor velen.

Cultuur

De volgende vragen gaan over de huidige en gewenste cultuur.

8. **Hoe omschrijft u de cultuur binnen Youwe?**
Het is een jonge club mensen (mag eindelijk sneakers dragen) work hard play hard, veel aandacht voor dingen naast het werk. Enthousiast en gedreven. Ik vind het leuk om de klus te klaren met z'n alle. Veel mensen kiezen voor de nieuwe Youwe vanwege haar groeimogelijkheden en uitdagingen. Ik ervaar Youwe niet als een op winst jacht organisatie. Wat je geeft, krijg je terug.
9. **De organisatie groeit steeds meer. Merkt u dat de cultuur hierdoor verandert? En zou u de huidige cultuur behouden door de groei?**
Je moet financieel goed hebben om leuke dingen te doen. De cultuur is goed, maar het kan altijd beter.
10. **Welke kernwaarden is volgens u belangrijk voor een organisatie zoals Youwe?**
Work hard play hard, gedreven, samen en jong

Verandering

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van een verandering in het algemeen.

11. **Heeft u al eerder een verandering meegemaakt bij Youwe? Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?**
De fusie heb ik zelf niet meegemaakt, omdat ik nog niet in dienst was bij Youwe. Het stopt hier niet met veranderingen. Als ik terug kijk naar 1,5 jaar geleden tot aan nu is er veel veranderd. Het is fysiek veranderd. Qua pand, maar ook binnen circle. Een nieuwe businessmodel en structuur. Ook de professionaliteit van het bedrijf verandert een stukje. Ik vind dat het steeds beter gaat.
12. **Bent u tevreden over hoe u er mee bent omgegaan? En wat zou u eraan veranderen in de toekomst?**
Ik vind het heel erg leuk dus tevreden, omdat ik heel erg betrokken ben. Geen negatieve impact op mij.
13. **Hoe betrokken zijn de medewerkers als het gaat om veranderingen?**
Sales en marketing zijn wel veel betrokken bij veranderingen. Ik weet dus niet of andere circles zoals een CMS-circle of Magento betrokken zijn bij veranderingen.

Communicatie

De volgende vragen gaan over kennis, houding en gedrag van de (interne) communicatie.

14. **Maakt u gebruik van interne communicatiemiddelen? Zo ja, welke interne communicatiemiddelen gebruikt u?**
Confluence, HipChat en de e-mail voor een uitgebreidere documentatie.
15. **Wat vindt u een prettig manier van intern communiceren?**
Confluence en HipChat
16. **Zijn er interne communicatiemiddelen die u niet prettig vindt? Zo ja, welke zijn dat?**
Toen ik hier net kwam werken, zat meer dan de helft van de medewerkers op Skype en de andere helft op HipChat. Het was niet duidelijk welke communicatiemiddel ik moest gebruiken. Nu zit ik niet meer op Skype, dus gebruik ik het liefst alleen HipChat om verwarring te voorkomen. HipChat heeft inmiddels al 200 rooms en denk dat de helft niet meer wordt gebruikt. Dit zal wel een verbetering kunnen zijn.
17. **Hoe communiceert jullie team onderling?**
1x in de week een marketingmeeting en een kort overleg 's morgens (informeel). Documentatie via Confluence en dagelijkse communicatie (projecten) via Jira.
18. **Hoe communiceert u met andere circles/afdelingen/vestigingen?**
Ik communiceer meer met Amsterdam dan met Groningen. Veel contact met salesafdeling, magento-afdeling en designafdeling.
19. **Wanneer een verandering gaat plaats vinden in de koers van de organisatie, op welke manier zou u geïnformeerd willen worden?**
Als het gaat om grote veranderingen dan zou ik het graag via Confluence geïnformeerd willen worden, Als het gaat om kleine veranderingen via dagelijkse stand ups en scrum, zodat het op een juiste manier wordt doorvertaald naar andere circles.
20. **Zou u eventueel de manier waarop intern wordt gecommuniceerd veranderen? Zo ja, wat zou u willen veranderen?**
Nee.

Afsluiting

Opmerkingen:

21. **Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?**
Nee.

BIJLAGE 7

UITWERKING KLEURENTEST VOOR VERANDERAARS

VRAGENLIJST: RESPONDENT 1

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	☒ A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☐ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	☐ B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	☒ A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	☐ B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	☒ A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☐ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	☐ A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	☒ A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	☐ B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	☐ A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	☐ A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	☒ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	☐ B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	☐ A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	☒ B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	☒ A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	☐ B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☒ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☒ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☒ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☒ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☒ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☒ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☒ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☒ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☒ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	6	1	8	10	5
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 2

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☒ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	☒ B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☒ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	☒ A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	☒ B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	☒ B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	☒ A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☐ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	☐ B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☒ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☐ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	☒ A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☐ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☒ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☐ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☒ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☐ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	☐ B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	☐ A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☒ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	☐ A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☒ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☒ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☐ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☐ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	☒ B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☒ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	☐ B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	☐ B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	☐ A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	☒ A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☐ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	1 Geel	6 Blauw	7 Rood	8 Groen	8 Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 3

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☒ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	☒ A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☒ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	☒ A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	☒ A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	☒ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	☒ A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	☒ A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	☒ A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☐ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	☐ B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☐ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	☐ A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☐ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☒ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☐ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☒ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	☐ B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	☐ A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☒ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	☒ A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☐ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☐ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☒ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	☐ B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☒ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	☐ B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☐ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	☒ B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	☒ A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☐ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	☐ A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☒ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	4	3	8	9	6
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 4

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☒ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	☒ B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☒ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	☒ B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	☒ B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	☒ B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	☒ A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☐ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	☐ B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☐ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	☐ A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☒ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☐ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☐ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☒ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	☐ B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	☒ A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☐ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	☒ A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☐ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☒ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☐ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☒ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	☐ B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☐ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	☐ B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	☐ A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	☐ A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☒ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	2	4	11	5	8
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 5

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	☒ A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☐ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	☐ B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	☒ A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	☐ B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	☒ A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☐ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	☐ A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	☒ A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	☐ B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	☐ A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	☐ B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	☒ A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	☐ B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	☒ A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	☐ B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☒ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☒ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☒ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☒ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☒ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☒ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☒ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☒ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☒ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☒ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	4 Geel	5 Blauw	10 Rood	10 Groen	1 Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 6

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☒ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	☒ A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	☒ A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	☒ B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	☒ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	☒ A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	☒ A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	☒ A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☐ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	☐ B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☐ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	☐ A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☒ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☐ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☐ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☒ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	☐ B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	☒ A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☐ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	☒ A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☐ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☒ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☐ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☒ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	☐ B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☐ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	☐ B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	☐ A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	☐ A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☒ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	6	4	12	4	1
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

VRAGENLIJST: RESPONDENT 7

Uit deze test komt naar voren waar jouw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De test bestaat uit dertig sets van twee stellingen. Lees de onderstaande stellingen en kies steeds de stelling (A of B) die het best bij jouw visie op veranderen past. Omcirkel jouw antwoord. Het gaat om jouw overtuigingen: om wat jij denkt dat goed werkt, om wat jij een gewenste en realistische benadering vindt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het kan in enkelen gevallen voorkomen dat geen van de twee stellingen erg kenmerkend voor jou is. Kies dan de bewering die het meest op jou van toepassing is. Denk niet te lang na; omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

1	☒ A	Een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan.
	☐ B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	☒ A	Zaken zullen veranderen als je mensen motiveert en verleidt.
	☐ B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	☒ A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	☐ B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen.
4	☐ A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met de betrokkenen.
	☒ B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven.
5	☐ A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	☐ A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen.
	☒ B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken.
7	☐ A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt.
	☒ B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren.
8	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	☒ A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren.
	☐ B	Veranderingsdoelen en -aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft.
10	☒ A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	☐ B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	☐ A	Om belangrijke knopen door te hakken, is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen.
	☒ B	Om beweging te krijgen, is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).

12	☒ A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	☐ B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen.
13	☒ A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.
	☐ B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen.
14	☒ A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	☐ B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan.
15	☐ A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn.
	☒ B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig.
16	☐ A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	☒ B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren.
17	☐ A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	☒ B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	☐ A	Verandering heeft ruimte nodig, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.
	☒ B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen.
19	☒ A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden.
	☐ B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	☐ A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	☒ B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	☒ A	Een veranderaar moet dieper liggende krachten achter problemen kunnen ontwaren, zodat hij daarop kan interveniëren.
	☐ B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	☐ A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	☒ B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen.
23	☐ A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen.
	☒ B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht.
24	☒ A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn.
	☐ B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	☒ A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	☐ B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van verandering.
26	☐ A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	☒ B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis.
27	☒ A	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
	☐ B	Als een veranderaar moet kiezen, dan kan hij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).

28	A	Het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuzen maken.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken, anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden.

Omcirkel de letter die jij hebt gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters jij per kolom hebt omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	4	5	7	9	5
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

BIJLAGE 8

UITWERKING KLEURENTHEORIE

KLEURENTHEORIE VAN DE CALUWÉ (1999), VERMAAK (2006) EN KOELEMAN (2013)

	Macht strategie	Geplande strategie	Onder-handelings strategie	Ontwikkel/- interactie strategie	Beloon strategie	Leer strategie	Transformatie strategie
Kleur	paars	blauw	geel	oranje	rood	groen	wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossing gericht	Compromis gericht	Probleemgericht	Gedrag gericht	Ontwikkel-gericht	Toekomst gericht
Macht	Positie macht	Expert macht	Positie macht	Informeel macht	Beloning macht	Verleidings macht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams / coaches	Samenwerking
Communicatie							
Insteek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialogoog
C-kruispunt B v Ruler	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/- formeren	Overreden	Dialogiseren/- formeren	Dialogiseren
	Heider <u>communi- ceren</u> van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit:	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst.	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen.	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren.	Communiceren= interactie = veranderen.
Vormen	Zeepkist, klassieke media en werkoverleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraak-bijeenkomsten	Conferenties en interne <u>social media</u>	Veel (personeels)- gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van <u>feed-back</u> en kennis delen	Zoek-conferenties, gesprekken, open spaces, <u>brainstorms</u>

Bij **geeldruk** denken accepteren de medewerkers de verandering als de organisatie:

- Meerdere partijen met elkaar overleggen;
- Belangen bij elkaar kunt brengen;
- Kunt dwingen om een compromis aan te gaan;
- Een win-winsituatie kan creëren.

Bij **groendruk** denken accepteren de medewerkers de verandering als de organisatie:

- De medewerkers gaat coachen;
- Bewustwording creëert van een nieuwe visie;
- Hen kan stimuleren en motiveren om te leren;
- Gezamenlijk leersituaties kan creëren.

Bij **blauwdruk** denken accepteren de medewerkers de verandering als de organisatie:

- Naar een oplossing zoekt;
- De verandering planmatig organiseert;
- Van te voren een duidelijke doel opstelt;
- Alles stabiel blijft en complexiteit voorkomt.

Bij **witdruk** denken accepteren de medewerkers de verandering als de organisatie:

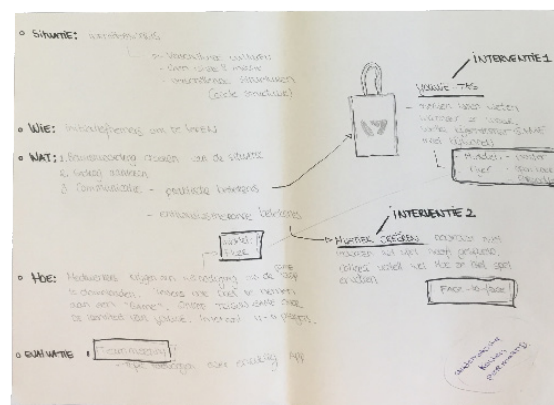
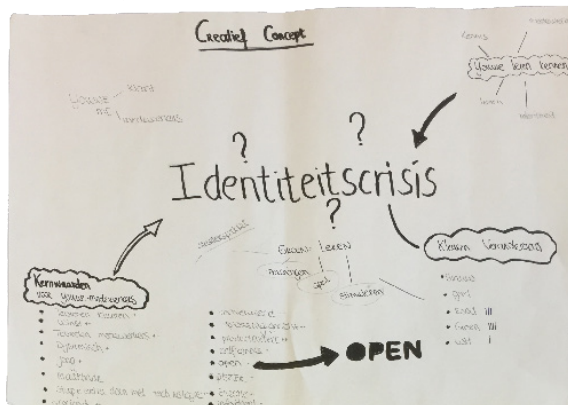
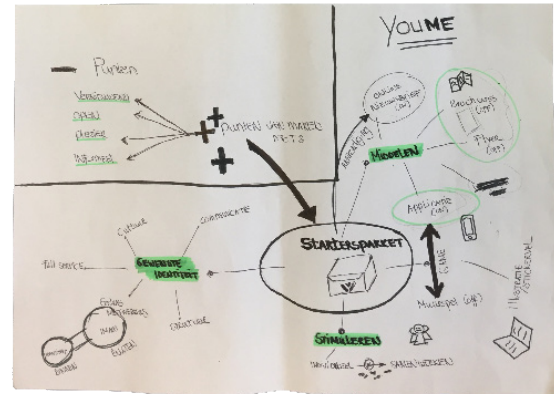
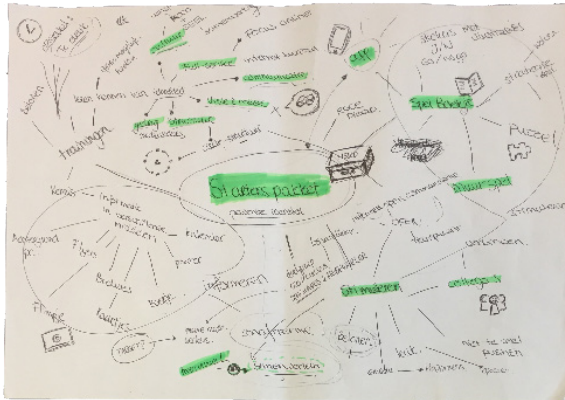
- Eventuele blokkades wordt weggenomen;
- Hun vrijheid geeft;
- Hun eigen energie aan bod laat komen.

Bij **rooddruk** denken accepteren de medewerkers de verandering als de organisatie:

- Met behulp van HRM-instrumenten (beoordelen, belonen, inzetbaarheid en sociale activiteiten) en de medewerkers belonen en motiveren;
- Zij op de juiste manier worden aangemoedigd;
- Iets teruggeeft aan hun als zij iets voor de organisatie doet.

BIJLAGE 9

BRAINSTORMSESSIES

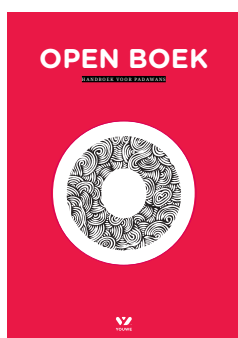


BIJLAGE 10

UITWERKING CONCEPT

10.1 YOUME-BAG

- Youwe-pen;
- Youwe notitieboekje;
- Het open boek (cultuur);
- Flyer uitnodiging workshop



DATUM: 11.11 / 18.11
LOCATIE ROTTERDAM

YOUME

WORKSHOP

THE POWER OF THE IDENTITY

Ingrijpende organisatieveranderingen blijken op identiteitsverlies. Na de fusie heeft Youwe te maken met een identiteitsverlies. Nu is het tijd om dit gezamenlijk te herstellen! Wij brengen de gewenste identiteit samen.

Daarom nodigen wij graag jou uit voor de 1ste workshop omtrent de gewenste identiteit van Youwe! Tijdens de workshop werken wij aan het gezamenlijke doel: een eenduidige identiteit formuleren.

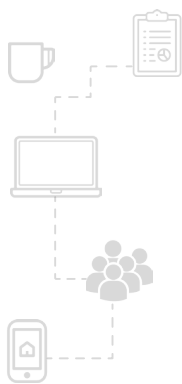
Op welke dag ben beschikbaar? Laat het ons weten via de QR-code.

AANWEZIG?

11.11.17			18.11.17		
10 AM	- 12 AM	SESSIE 1	10 AM	- 12 AM	SESSIE 1
12 AM	- 13 PM	LUNCH	12 AM	- 13 PM	LUNCH
13 PM	- 16 PM	SESSIE 2	13 PM	- 16 PM	SESSIE 2
16 PM	- 17 PM	PRESENTATIE	16 PM	- 17 PM	PRESENTATIE
			17 PM	- 20 PM	YOUWE-DRINK

Voor meer informatie kun je terecht op de [Youwe Confluence pagina](#)

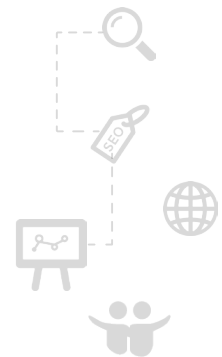
10.2 COMMUNICATIEMIDDEL



DATUM: 11.11 / 18.11
LOCATIE ROTTERDAM

YOUWE WORKSHOP

THE POWER OF THE IDENTITY



Ingrijpende organisatieveranderingen blijken op identiteitsverlies. Na de fusie heeft Youwe te maken met een identiteitsverlies. Nu is het tijd om dit gezamenlijk te herstellen! Wij brengen de gewenste identiteit samen.

Daarom nodigen wij graag jou uit voor de 1ste workshop omtrent de gewenste identiteit van Youwe! Tijdens de workshop werken wij aan het gezamenlijke doel: een eenduidige identiteit formuleren.

Op welke dag ben beschikbaar? Laat het ons weten via de QR-code.

AANWEZIG?



11.11.17

 10 AM	- 12 AM	SESSIE 1
 12 AM	- 13 PM	LUNCH
 13 PM	- 16 PM	SESSIE 2
 16 PM	- 17 PM	PRESENTATIE

18.11.17

 10 AM	- 12 AM	SESSIE 1
 12 AM	- 13 PM	LUNCH
 13 PM	- 16 PM	SESSIE 2
 16 PM	- 17 PM	PRESENTATIE
 17 PM	- 20 PM	YOUWE-DRINK

Voor meer informatie kun je terecht op de *Youwe Confluence pagina*

