



FOLEON

'OEI, IK GROEI'

Auteur: Yannick van der Flier

Studentnummer: S1096986

Klas: COM4A

Opleiding: Communicatie

Hogeschool Leiden

Opdrachtgever: Foleon

Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh

Bedrijfsbegeleider: Sander Kalkman & Michiel Schouten

Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

Conceptueel Model: CEEM (Mary Welch, 2011)

Aantal woorden: 15.121

Datum en plaats: 19 augustus 2019, Leiden

Kans 2



hogeschool
Leiden

Colofon

Auteur:	Yannick van der Flier
Studentnummer:	S1096986
Opleiding:	Communicatie
Afstudeerjaar:	2018/2019
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar:	Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar:	Nog nader te bepalen
Organisatie:	Foleon
Afdeling:	Marketing
Bedrijfsbegeleiders:	Sander Kalkman & Michiel Schouten
Thema:	Medewerkersbetrokkenheid
Conceptuele model:	Communication and Employee Engagement Model (Mary Welch, 2011)
Datum:	Maandag 19 augustus, 2019 (kans 2)
Plaats:	Leiden
Aantal woorden:	15.121 (exclusief bijlagen)

Voorwoord

Beste lezer,

U bent begonnen met het lezen van de scriptie '*Oei, ik groei*' waarvan de naam is afgeleid van het gelijknamige boek over groeipijn bij baby's. Mijn afstudeerperiode begon een kleine vier maanden geleden bij scale-up Foleon. Een jonge, frisse organisatie waar ik met ontzettend veel plezier mijn scriptie heb mogen schrijven.

Binnen Foleon heb ik onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Een unieke en zeer leerzame periode. Bij deze wil ik dan ook Foleon hartelijk bedanken voor de vrijheid die zij mij hebben gegeven binnen de organisatie. Vanaf dag één ben ik ontzettend prettig opgevangen en heb ik mij op mijn gemak gevoeld. Vanwege de gezellige sfeer en vele borrels heb ik mij gelukkig, ondanks mijn scriptie, genoeg kunnen ontspannen. In het bijzonder wil ik Sander en Michiel bedanken voor de zeer fijne periode en nuttige begeleiding. Sander, ondanks dat je erg druk was met van alles en nog wat, heb je mij altijd zo goed mogelijk willen ondersteunen. De wekelijkse catch-ups waren erg prettig en je opbeurende woorden hielpen mij altijd weer te motiveren. Je bent een topgozer! Michiel, de VP of marketing die ruim de tijd neemt om een stagiair te helpen vind ik getuigen van jouw vrijgevigheid. Je kritische blik en feedback waren voor mij zeer leerzaam en bruikbaar. Emma, ook jou wil ik bedanken voor je motiverende woorden en je hulp bij het schrijven van deze scriptie. Verder wil ik Tom bedanken, mijn goede vriend en tijdelijk collega die een goed woordje voor mij heeft gedaan en gezorgd heeft voor een leuke tijd. Tot slot een bedankje aan alle collega's voor jullie behulpzaamheid. Fijn dat jullie meteen open stonden om mij te helpen met interviews. Zonder jullie inzichten was dit een erg leeg onderzoek geweest. Jullie zijn een geweldige team, ga zo door!

Daarnaast wil ik mijn begeleider Piet Hein Coebergh bedanken voor de vele feedbacksessies. Het was erg prettig dat u elke week uw tijd beschikbaar stelde om ons te helpen en daarnaast ook nog altijd via de mail gemakkelijk te bereiken was. Het was mij niet gelukt zonder uw inzichten en die van mijn afstudeergroep. Tot slot een bedankje aan vrienden, familie en mijn lieve vriendin Julia die ervoor hebben gezorgd ik deze afgelopen vier maanden ook heb kunnen ontspannen.

Genoeg met de bedankjes.

Ik wens u heel veel leesplezier,

Yannick van der Flier

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het interne communicatieprobleem van Foleon.

De aanleiding is de snelle groei van de organisatie, die ten koste gaat van de medewerkersbetrokkenheid.

De organisatie zoekt naar een manier om de medewerkersbetrokkenheid te waarborgen door middel van verbeterde interne communicatie. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een advies te geven hoe het medewerkersbetrokkenheidprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de medewerkers van Foleon.

De situatieschets wijst uit dat Foleon een gebrekkige structuur heeft en weinig communicatiemiddelen inzet. Het vooronderzoek naar medewerkersbetrokkenheid laat zien dat de afdeling Development zorgwekkend laag scoort en dat medewerkersbetrokkenheid een opspelend issue is binnen de organisatie. Theorie over groeipijn bij organisaties van Greiner (1998) geeft weer dat Foleon midden in een transitie zit van klein bedrijf naar middelgroot bedrijf en behoefte heeft aan een vernieuwde organisatiestructuur.

De belangrijkste stromingen in theorie over *'Hoe moet Foleon haar interne communicatie vormgeven, om de betrokkenheid onder medewerkers te waarborgen of zelfs te stimuleren.'* betreft theorie over medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Theorie van Katz & Kahn, Kahn, Saks, MacLeod & Clarke, Aon Hewitt, Schaufeli & Bakker en Welch is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het *Communication and Employee Engagement Model* van Mary Welch, omdat de theorie medewerkersbetrokkenheid verbindt met interne communicatie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door interne communicatie effectief in te zetten naar de behoeften van de medewerkers. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het huidige interne communicatiebeleid en de gevaren bij een groeiende organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de medewerkersbetrokkenheid en de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat het voor het onderzoek om gevoelens en waarden van de respondenten gaat. Hierbij volstaat kwalitatief onderzoek, met de mogelijkheid tot doorvragen, beter dan kwantitatief onderzoek. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte trekking uit te voeren met daarbinnen een doelgerichte steekproef.

Resultaten wijzen uit dat binnen Foleon veel miscommunicatie is en daardoor geregeld dingen fout gaan op de werkvloer. De werkwijze is ongestructureerd en er is weinig documentatie wat leidt tot inefficiëntie. Medewerkers ervaren niet op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen binnen de organisatie en missen belangrijke informatie. Er bestaat een grote afstand tussen management en

medewerkers en medewerkers voelen zich daarom minder betrokken. Wel voelen de medewerkers zich veilig op de werkvloer en ervaren zij een gezonde werkdruk.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: binnen de organisatie is geen duidelijke structuur waardoor er veel onduidelijkheid heerst en er miscommunicatie ontstaat. Het managementteam is niet daadkrachtig genoeg en het lukt hen niet een beleid te bepalen en in stand te houden. Zowel de cognitieve als de emotionele betrokkenheid bij medewerkers scoort ondermaats. Dit komt voornamelijk doordat het managementteam de medewerkers weinig betreft, waardoor de medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van de veranderende organisatie en weinig binding hebben met het werk en de organisatie. Wel zijn de medewerkers fysiek betrokken bij de organisatie, zij voelen zich veilig op de werkvloer en ervaren een gezonde werkdruk.

Het advies aan Foleon is om zo snel mogelijk te beginnen met het gebruik van communicatiemiddelen als een nieuwsbrief of het opstellen van een intranet om op deze manier de medewerkers van informatie te voorzien en meer bewustzijn en toewijding bij medewerkers te realiseren. Het aannemen van een communicatieprofessional helpt om een communicatiestrategie te bepalen. De communicatieprofessional moet het groeiteam adviseren en trainen in het uitvoeren van het communicatiebeleid, om zo op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

Het hoofdstuk Implementatie geeft concrete voorbeelden van communicatiemiddelen weer om de communicatie en structuur van Foleon te verbeteren. De dummy's bestaan uit een nieuwsbrief, een FAQ en een intranetomgeving. Daarnaast is er een functieprofiel opgesteld van een communicatieprofessional die de communicatiestrategie bepaalt en de medewerkersbetrokkenheid stimuleert. De totale kosten van het implementatieplan bedragen 64.800 euro en levert op: een verbeterde medewerkersbetrokkenheid en effectievere organisatie.

Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	9
1.4 Deelvragen	10
1.5 Doelgroep	11
1.6 Grenzen en beperkingen	11
2. Situatieschets	12
2.1 Interne analyse	12
2.2 Vooronderzoek medewerkersbetrokkenheid	14
2.3 Groeipijn	15
2.4 Samenvatting	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Betrokkenheid en interne communicatie	16
3.2 Conceptueel model	19
3.3 Hypothesen	21
4. Methodologie	23
4.1 Methoden	23
4.2 Datacollectie	24
4.3 Operationalisatie	28
5. Resultaten	32
5.1 Communicatiestructuur	32
5.2 Betrokkenheid	33
6. Conclusie	37
6.1 Conclusie deelvragen	37
6.2 Conclusie hypothesen	38
6.3 Conclusie probleemstelling	40
7. Aanbevelingen	41
7.1 Stimuleren medewerkersbetrokkenheid	41

8. Implementatie.....	43
8.1 Verbeteren van de structuur en communicatie.....	43
8.2 Aanstellen communicatieprofessional	45
8.3 Kostenplaatje communicatiebeleid.....	47
Bibliografie.....	49
Bijlagen	50
Bijlage I Gesprekverslagen	50
Bijlage II Communicatiemiddelen Foleon.....	57
.....	57
Bijlage III Say,Stay & Strive Aon Hewitt onderzoek Foleon	60
Bijlage IV Employer branding survey	63
Bijlage V Topic Guide	82
Bijlage VI Verbatims.....	91
Bijlage VII Analyseschema's.....	245
Bijlage VIII Zoekplan	288

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het interne communicatieprobleem van Foleon.

De aanleiding is de snelle groei van de organisatie, die ten koste gaat van de medewerkersbetrokkenheid.

De organisatie zoekt naar een manier om de medewerkersbetrokkenheid te waarborgen door middel van verbeterde interne communicatie. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een advies te geven hoe het medewerkersbetrokkenheidprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de medewerkers van Foleon.

1.1 Aanleiding

Foleon is een snelgroeiend Software as a Service (SaaS)-bedrijf. Het bedrijf biedt sinds 2013 een online tool aan waarmee andere bedrijven communicatiematerialen kunnen maken zoals: personeelsbladen, nieuwsbrieven, brochures, jaarverslagen en portfolio's. Uit voorgesprekken blijkt dat Foleon op dit moment gefixeerd is op het realiseren van groei in omzet. In het jaar 2018 is de organisatie gegroeid van 36 medewerkers naar 97 medewerkers. Anno 2019 zet het bedrijf in op een omzet groei van 107% en moet het bedrijf in medewerkers naar de 140 man.

Ondanks dat het bedrijf snel groeit in capaciteit en omzet, brengt dit ook problemen met zich mee. Intern merkt het bedrijf dat de groei ook zijn tol begint te eisen. Er is op dit moment namelijk te veel aandacht voor het verdubbelen van cijfers en te weinig aandacht voor interne processen (Zie bijlage I, gesprekverslag 1). De organisatie komt net uit een periode van rebranding en heeft onder medewerkers een onderzoek gedaan naar de ervaringen. Daaruit blijkt dat medewerkers een gebrek aan interne communicatie ervaren en dat er te veel aandacht uitgaat naar het verkopen van het product (zie figuur 1).

What can we improve as a company?

- Internal comms (33)
topics addressed: communication between departments, teambuilding, more structure
- Pensioen/salary (13)
topics: retirement plans, social benefits, salary,
- Too sales focused/ too little attention for other departments (12)
topics: only focused on pleasing sales, too little focus on other departments.
- Personal development (10)
topics: no room to develop yourself, budget for training/education
- Office (10)
topics: all on one floor, quiet call rooms, more meeting rooms
- More focus on product (9)
topics: quality first velocity second, more focus on improving the platform, focus on developers instead of sales people,
- More focus on clients (3)
topics: focus more on clients and the impact for them

Figuur 1: Bevindingen Internal Branding Survey (Onderzoek uitgevoerd door Foleon, 2019)

Binnen de organisatie is het duidelijk dat er behoefte is aan een vorm van interne communicatie. Van de 68 mensen die de vragenlijst hebben ingevuld, geeft bijna de helft (33 mensen) aan dat de interne communicatie een punt van verbetering is voor de organisatie (zie figuur 1). Het huidige beleid biedt geen ruimte voor interne communicatie. Het HR-team bestaat momenteel uit twee medewerkers, waarvan een zich bezighoudt met het snelgroeiend aantal nieuwe medewerkers wegwijs maken en doet daarnaast nog veel administratieve werkzaamheden. De andere HR-medewerker is iemand die extern is ingehuurd en is één keer per week aanwezig. Binnen de organisatie is er niemand die zich gericht bezighoudt met de informatievoorziening richting medewerker en het in goede banen leiden van de interne communicatie (zie Bijlage I, gesprekverslag 2).

1.2 Probleemstelling

Foleon vreest dat de huidige manier van werken op de lange termijn invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Tot voor kort werkten er nog veertig mensen bij Foleon en hielden de medewerkers via korte lijntjes elkaar dagelijks op de hoogte. Het management was in die tijd nauw betrokken en sprak elke dag met de medewerkers (zie Bijlage I, gesprekverslag 1). Op dit moment is het bedrijf te groot en uiteengezet om nog op deze manier te communiceren. De afstand tussen het management en medewerkers neemt toe naarmate het bedrijf groeit, maar de organisatie neemt voorsnog geen stappen om deze toenemende afstand te beperken (zie Bijlage I, gesprekverslag 1).

Hierdoor zijn er een aantal problemen ontstaan. Zo zijn er weinig regels, heerst er nog veel vrijheid en is er bijna geen documentatie (Zie Bijlage I & II). Dit heeft als gevolg dat er veel onduidelijkheid heerst bij medewerkers en dit zorgt weer voor veel miscommunicatie en een chaotische werksfeer (zie Bijlage I). Foleon zoekt op dit moment naar manieren om deze problemen te verhelpen en wil met behulp van de juiste middelen de betrokkenheid onder medewerkers stimuleren. De probleemstelling richt zich op het stimuleren van de medewerkersbetrokkenheid dankzij verbeterde, gestructureerde interne communicatie. De focus ligt bij het opzetten en organiseren van het interne communicatiebeleid om de communicatiestroom te verbeteren. Door snelle groei en de transitie van een start-up naar scale-up vindt er op organisatorisch niveau een verandering plaats binnen Foleon. Door het toenemende aantal werknemers is de huidige manier van communicatie niet voldoende om iedereen op de hoogte te houden (zie Bijlage I).

De probleemstelling luidt:

‘Hoe moet Foleon haar interne communicatie vormgeven, om de betrokkenheid onder medewerkers te stimuleren.’

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek geeft de organisatie handvatten om de problematiek rondom de interne communicatie van Foleon aan te pakken. Daarom is de doelstelling in te delen in twee verschillende doelstellingen, enerzijds de onderzoeksdoelstelling en anderzijds de organisatiedoelstelling.

Voor het onderzoek is het belangrijk om een beeld te krijgen van de pijnpunten betreft medewerkersbetrokkenheid binnen de organisatie om vervolgens te bepalen welke middelen kunnen helpen om deze pijn te verhelpen. Het doel van het onderzoek is om Foleon middelen en manieren aan te reiken om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

De onderzoeksdoelstelling luidt:

‘Een beeld krijgen hoe interne communicatie kan bijdragen aan de medewerkersbetrokkenheid, teneinde Foleon een advies te geven hoe zij interne communicatie kunnen inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.’

Voor de organisatie is het belangrijk om medewerkers betrokken te krijgen en te houden bij de organisatie. De organisatie wil niet dat de snelle groei leidt tot gebrekkige communicatie, niet betrokken medewerkers en daarmee ontevredenheid en mogelijke uitloop van medewerkers. Interne communicatie omvat zowel de stroom van communicatie als de middelen. Uiteindelijk wil Foleon een afname in medewerkersbetrokkenheid voorkomen door het effectief inzetten van interne communicatie.

De organisatiedoelstelling luidt:

‘Tevredenheid en weinig uitloop onder medewerkers dankzij een hoge medewerkersbetrokkenheid door interne communicatie.’

1.4 Deelvragen

De deelvragen vloeien voort uit de probleemstelling en verdelen het probleem in stukken. De drie deelvragen geven inzicht in het probleem en gezamenlijk dragen zij bij aan het beantwoorden van de probleemstelling.

De deelvragen luiden:

Deelvraag 1:

- *‘Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving binnen Foleon eruit?’*

Deze deelvraag onderzoekt hoe de huidige interne communicatie verloopt en op welke manier dit de medewerkers beïnvloed. De deelvraag beantwoordt welke boodschap(pen) Foleon naar haar medewerkers zendt en welke communicatiemiddelen Foleon inzet en hoe frequent zij de boodschap(pen) communiceert. Om een beeld te krijgen van de organisatie is het belangrijk om de communicatieomgeving van Foleon in kaart te brengen. Het communicatiebeleid in kaart brengen helpt bij het oplossen van de probleemstelling, omdat dit vooronderzoek concreet verbeterpunten bloot legt. Ook laat het zien wat de organisatie goed doet en waar zij vooral mee door moet gaan.

Deelvraag 2:

- *‘In hoeverre zijn de medewerkers betrokken bij de organisatie?’*

Als vooronderzoek is het van belang om de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie te toetsen. Hieruit blijkt of de medewerkers daadwerkelijk minder betrokken zijn, vanwege een gebrek aan interne communicatie. Dit vooronderzoek dient als hulpmiddel om de probleemstelling te beantwoorden. De mate van betrokkenheid geeft namelijk weer waar de verbeterpunten liggen voor de organisatie.

1.5 Doelgroep

De doelgroep bestaat uit de medewerkers van Foleon. Anno 2019 werken er 97 mensen bij Foleon, maar vanwege snelle groei komen er per week werknemers bij. De verdeling tussen man en vrouw is ongeveer 60% (man) om 40% (vrouw) en de gemiddelde leeftijd richt rond de 30 jaar (Foleon, 2019).

De segmentatiecriteria binnen de doelgroep zijn: geslacht, afdeling, functie en lengte van dienstverband. Het geslacht is belangrijk, omdat het onderzoek een zo goed mogelijk beeld wil geven van de werkelijkheid. Het is daarom belangrijk om de verhouding man/vrouw zo nauwkeurig mogelijk te verdelen. Het onderzoek moet minstens één respondent per afdeling bevatten om een representatief beeld te krijgen van de gehele organisatie. Dit brengt ook in kaart of het medewerkersbetrokkenheidprobleem zich voordoet binnen de gehele organisatie of zich beperkt tot één of meerdere afdelingen. Daarnaast is functie belangrijk, omdat het onderzoek dan meerdere perspectieven en invalshoeken kent die het onderzoek kunnen beïnvloeden. Lengte van dienstverband laat zien of er verschillen zijn in perspectief, gevoel en medewerkersbetrokkenheid bij medewerkers die kort of lang in dienst zijn bij Foleon.

De doelgroep valt onder te verdelen in enerzijds de werknemers en anderzijds de leidinggevenden binnen de organisatie. De werknemers zijn de onderzoeksdoelgroep betreft betrokkenheid en manier van communiceren. Deze doelgroep dient als informatiebron bij het opstellen van een advies op het interne communicatiebeleid. De andere doelgroep betreft de leidinggevenden binnen de organisatie voor wie het uiteindelijke advies geschreven is. Zij gebruiken het onderzoek uiteindelijk als handvat bij het opstellen van het interne communicatiebeleid.

1.6 Grenzen en beperkingen

Dit onderzoek houdt rekening met de privacy van de organisatie en haar medewerkers. Medewerkers delen anoniem mee aan dit onderzoek om hen niet in diskrediet te brengen. Ook gevoelige informatie betreft de organisatie is uitsluitend bedoeld voor dit onderzoek. Verder is het belangrijk om de verschillende culturen binnen de organisatie in acht te nemen. Bij interviews met internationale medewerkers is enige nuance nodig, aangezien de Engelse taal niet de voertaal is van dit onderzoek en ook niet de moedertaal van de onderzoeker.

Verder gebied te zeggen dat tijd voor dit onderzoek een andere beperking vormt. Gezien de beperkte tijd van 20 weken is het niet mogelijk om de aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek binnen de gegeven tijd te implementeren. Dit onderzoek dient als leidraad voor de organisatie om op voort te borduren. Ook beperkt de tijd in de mate van onderzoek. Zo is er in 20 weken niet de tijd om grondig iedere medewerker binnen Foleon te ondervragen. Dit zorgt voor een beperking in de resultaten, omdat niet alle gegevens van medewerkers zijn verzameld. Het is daarom van belang de doelgroep zo goed mogelijk te segmenteren en de juiste, gerichte vragen te stellen om uiteindelijk tot de best mogelijke resultaten te komen.

2. Situatieschets

De situatieschets wijst uit dat Foleon een gebrekkige structuur heeft en weinig communicatiemiddelen inzet. Het vooronderzoek naar medewerkersbetrokkenheid laat zien dat de afdeling Development zorgwekkend laag scoort en dat medewerkersbetrokkenheid een opspelend issue is binnen de organisatie. Theorie over groeipijn bij organisaties van Greiner (1998) geeft weer dat Foleon midden in een transitie zit van klein bedrijf naar middelgroot bedrijf en behoefte heeft aan een vernieuwde organisatiestructuur.

2.1 Interne analyse

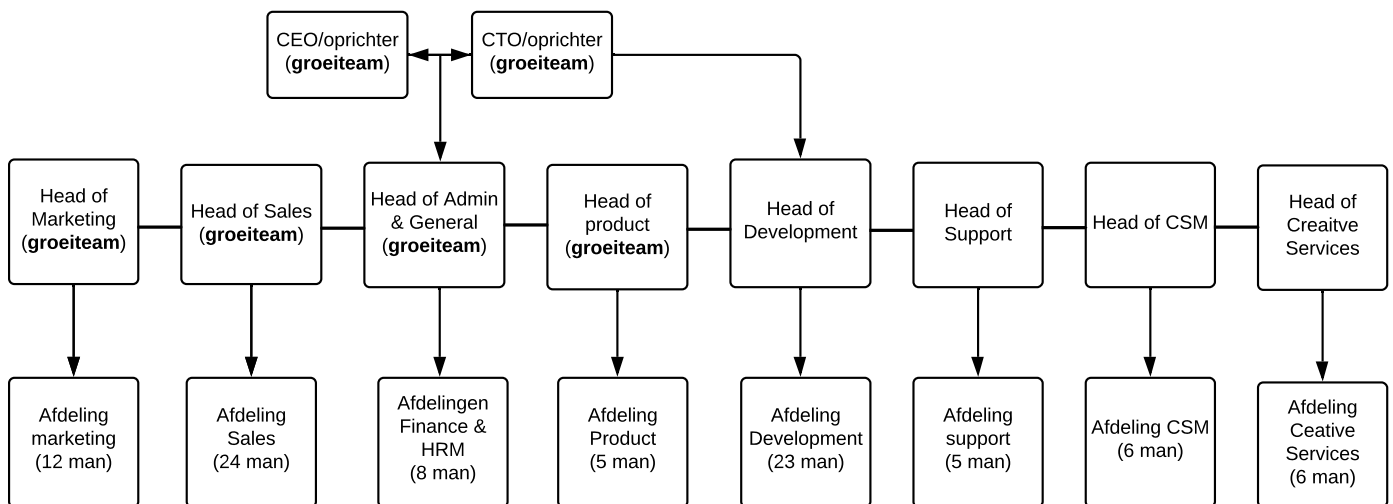
Wat opvalt tijdens een kijkje in de keuken bij Foleon is de vrije manier van werken. Dit uit zich in dat er geen werketiquetten zijn, zo draagt niemand een pak en mag iedereen zich tonen in zomerse kleding met flitsende sneakers. Zelfs de marketingmanager komt wanneer het warm is in korte broek naar kantoor. Ook is de werkomgeving zeer informeel en spreken medewerkers elkaar aan met 'je' en 'jij'. Een grapje is snel gemaakt en ook de CEO is soms slachtoffer van een grap. De informele sfeer maakt contacten leggen gemakkelijk en daarom stappen mensen gauw op elkaar af wanneer zij iets nodig hebben. Over het algemeen hangt er een gezellige sfeer met om de week een 'DoMiBo' (donderdagmiddagborrel) en ontstaan er vriendschappelijke relaties. Ook blijven medewerkers vaak op vrijdagmiddag nog op kantoor hangen.

Binnen de organisatie zijn er heel weinig interne bronnen waaruit informatie is te verzamelen voor het onderzoek. Daarom komt de meeste informatie voor dit hoofdstuk uit persoonlijke gesprekken en observaties. De kleine hoeveelheid documentatie die er is, bestaat uit losse documenten in een grote Google Drive (zie bijlage II). Qua interne communicatie staan er in de Google Drive slechts een paar documenten zoals: twee documenten over 'onboarding', met geschiedenis en informatie over de organisatie en het zogeheten 'Buddy-document' die nieuwe medewerkers koppelt aan ervaren medewerkers die vervolgens de nieuwe medewerkers wegwijs moeten maken binnen de organisatie (zie bijlage II). Verder is er nog een HR-handboek dat gemaakt is door één van de twee HR-medewerkers als afstudeeropdracht. Daarin staan algemene arbeidsvoorwaarden en enkele huisregels opgesteld. Foleon maakt geen gebruik van een intranet, interne nieuwsbrief of personeelsblad.

Foleon maakt voor de onderlinge communicatie gebruik van enkele communicatiemiddelen zoals: Email, WhatsApp, Slack en Zoom (zie bijlage II). Voor Email geldt dat iedere werknemer een eigen '@foleon.com' Email-account heeft. De medewerkers gebruiken mail voornamelijk bij het inplannen van afspraken en het versturen van documenten. De WhatsAppgesprekken bestaan uit verschillende groepsgesprekken. Zo is er bijvoorbeeld de algemene 'Foleon chat', deze chat is bedoeld voor 'serieuze' dingen, zoals onverhoopte problemen. In deze chat zitten 91 deelnemers. Daarnaast is er de 'Foleon Fun chat' waarin de werknemers niet werk gerelateerde dingen kunnen delen (88 deelnemers) en zijn er verschillende chats per afdeling zoals de 'marketing chat'. Slack is het meest gebruikte medium voor communicatie onderling. Het medium is vergelijkbaar met WhatsApp, maar is meer ingericht op communicatie binnen en tussen bedrijven. Slack biedt werkruimtes die je helemaal kan inrichten. In de

Foleon Slackgroep ‘general’ zitten 105 deelnemers. Als laatste gebruiken de werknemers Zoom voor de communicatie tussen de verschillende kantoren. Zoom is vergelijkbaar met Skype en werkt met camera en microfoon voor een persoonlijker gesprek (zie overzicht communicatiemiddelen in Bijlage II).

Op dit moment bestaat Foleon uit acht verschillende afdelingen, namelijk: Marketing, Product, Sales, Development, Support, CSM (Customer Succes), Creative Services en General & Admin. Elke afdeling heeft een afdelingshoofd met werknemers onder zich. Binnen Foleon zijn er dus ongeveer drie lagen, met als bovenste laag de CEO en de CTO, beiden zijn de oprichters van het bedrijf. Het zogeheten ‘groeiteam’ maakt beslissingen omtrent strategie en koers van de organisatie (zie Bijlage I, gesprekverslag 1). In het groeiteam zitten: de CEO, CTO en de managers van Marketing, Product, Sales, Development (tevens CTO) en General & Admin. De managers van Support, CSM en Creative Services bekleden dus geen rol in het groeiteam. Hieronder, in figuur 2, is de indeling van het bedrijf schematisch weergegeven in een organogram.



Figuur 2: Organogram hoofdkantoor Foleon Nederland (Foleon, 2019)

Er valt te discussiëren of de afdelingshoofden van Support, CSM en Creative Services onder dezelfde laag vallen als de andere afdelingshoofden. Zij hebben tegenover hun afdeling dezelfde verantwoordelijkheden als alle andere afdelingshoofden, maar bekleden geen functie binnen het groeiteam. Zij praten dus niet mee over de koers en strategie van Foleon en zijn hier niet bij betrokken. Op dit moment is Foleon op zoek naar iemand die de verantwoordelijk krijgt over alle drie genoemde afdelingen. Deze persoon krijgt wél een rol binnen het groeiteam en dan zijn alle afdelingen vertegenwoordigd binnen het groeiteam (zie Bijlage I, gesprekverslag 1).

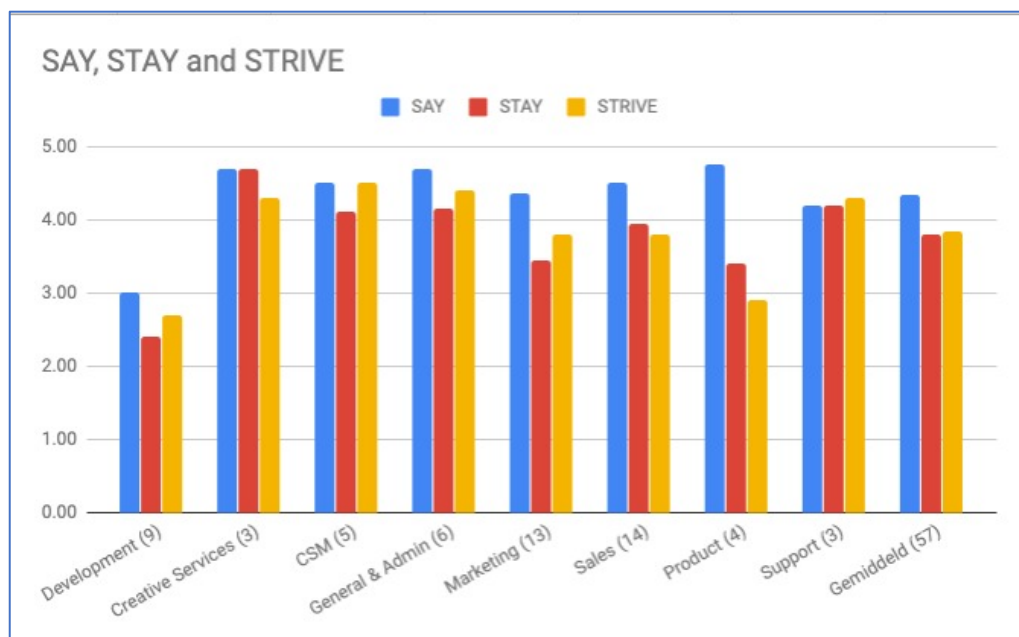
Elke tweede maandag van de maand praat de CEO, door middel van een presentatie, de medewerkers bij over de laatste ontwikkelingen. In de zogeheten ‘monthly’ komen vooral cijfermatige dingen aan bod, zoals: omzet in het kwartaal, hoeveel leads er gegenereerd zijn door marketing, hoeveel deals sales heeft gesloten, wat de doelen zijn voor volgend kwartaal en aan welke dingen product werkt voor de

ontwikkeling van het product. Ook is er tijdens de monthly ruimte om nieuwe medewerkers te introduceren. Via Zoom kunnen medewerkers die thuis zitten en de kantoren in Amerika en Londen de presentatie live volgen. Na afloop is enkel de PowerPoint van de monthly terug te vinden in de Google Drive (zie Bijlage II).

Medewerkers van Foleon hebben ieder kwartaal een zogeheten quarterly met hun leidinggevende. Voor de quarterly stelt de medewerker doelen op waar hij/zij het volgende kwartaal aan wil werken en deze doelen bespreekt de medewerker tijdens zijn gesprek met de leidinggevende. Ook staat het gesprek in het teken van de vooruitgang ten opzichte van vorig kwartaal. Verder dan deze quarterly is het niet gebruikelijk om binnen Foleon onderzoek te doen naar de medewerkerstevredenheid of medewerkersbetrokkenheid (zie Bijlage I, gesprekverslag 2).

2.2 Vooronderzoek medewerkersbetrokkenheid

Voor dit onderzoek is het wel degelijk van belang om te meten hoe het is gesteld met de medewerkersbetrokkenheid, om te zien of de vrees van de organisatie terecht is. Het vooronderzoek naar medewerkersbetrokkenheid is uitgevoerd aan de hand van het Aon Hewitt model. Het model koppelt medewerkersbetrokkenheid aan zes positieve stellingen die te maken hebben met 'Say, Stay en Strive'. Hierbij gaat het erom hoe erg een medewerker zich positief uitlaat over de organisatie en de organisatie zou aanbevelen (Say), hoe graag een medewerker bij de organisatie wil blijven (Stay) en hoe erg de organisatie de medewerker motiveert (Strive) (Aon Hewitt, 2015). De medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld door middel van een vijfpuntsschaal (1= Strongly Disagree, 2= Disagree, 3= Neutral, 4= Agree, 5= Strongly Agree). Het onderzoek geeft de volgende cijfers weer:



Figuur 3: Cijfers Say, Stay, Strive onderzoek Foleon (Auteur, Aon Hewitt Model, 2015 gehanteerd)

Uit het vooronderzoek valt vooral op dat de afdeling Development aanzienlijk minder scoort dan de andere afdelingen. De deelnemers uit de afdeling Development geven in de test aan dat de organisatie hen niet weet te prikkelen of te motiveren en zij nu en dan overwegen om ergens anders te gaan werken (zie Bijlage III). Uit voorgesprekken met de HR-medewerker werd ook al duidelijk dat er binnen Development ontevredenheid heerst vanwege een gebrek aan waardering en communicatie (zie Bijlage I, gesprekverslag 2). Verder geeft een groot deel van de medewerkers binnen Foleon in de 'Employee Branding Survey' als feedback dat zij meer structuur en interne communicatie verlangen.

2.3 Groeipijn

Om de situatie van Foleon in perspectief te plaatsen is de theorie '*Evolutionary Growth of Organizations*' van Larry Greiner (1998) over 'groeipijn' gehanteerd voor dit hoofdstuk. Het model geeft handvatten om de groei van de organisatie en mogelijke groeipijnen in kaart te brengen.

Greiner (1998) stelt dat snelgroeiende organisaties te maken krijgen met interne problemen omtrent structuur. Greiner omschrijft deze problemen als groeipijn. Bedrijven in snelgroeiende markten moeten snel werknemers toevoegen, vandaar dat de behoefte aan nieuwe organisatiestructuren om grote personeelstoenames op te vangen versnelt. Foleon is nog een relatief jonge organisatie en bevindt zich volgens de theorie van Greiner in fase 1 van het Evolutionary Growth-model. Deze fase heet de 'creativiteitsfase' en kenmerkt zich door oprichters die vooral technisch- en/of ondernemingsgericht zijn. Zij minachten over het algemeen managementactiviteiten. Hun fysieke- en mentale energieën gaan volledig op aan het maken en verkopen van een nieuw product. Ook is communicatie tussen medewerkers frequent en informeel (Greiner 1998).

2.4 Samenvatting

Samengevat blijkt uit de situatieschets dat Foleon een basisstructuur heeft met beperkte middelen. Zo zijn er weinig communicatiemiddelen in gebruik en is er weinig documentatie. Er is op dit moment binnen Foleon vrijwel geen aandacht voor interne communicatie. Greiner (1998) stelt dat snelgroeiende organisatie vaak moeite hebben met het opvangen van het toenemend aantal personeel. Tijdens de transitie van start-up naar scale-up (middelgroot bedrijf) is het belangrijk om een nieuwe organisatiestructuur vorm te geven, om de informatievoorziening en communicatie tussen medewerkers te stimuleren. Om te voorkomen dat de medewerkersbetrokkenheid afneemt vanwege een gebrekkige informatievoorziening door beperkte interne communicatie, is het belangrijk dat Foleon zich inzet om de organisatiestructuur te veranderen.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over 'Hoe moet Foleon haar interne communicatie vormgeven, om de betrokkenheid onder medewerkers te stimuleren.' betreft theorie over medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Theorie van Katz & Kahn, Kahn, Saks, MacLeod & Clarke, Aon Hewitt, Schaufeli & Bakker en Welch is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het *Communication and Employee Engagement Model* van Mary Welch, omdat de theorie medewerkersbetrokkenheid verbindt met interne communicatie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door interne communicatie effectief in te zetten naar de behoeften van de medewerkers. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Betrokkenheid en interne communicatie

Twee begrippen die veelal terugkomen in dit onderzoek zijn: 'betrokkenheid' en 'interne communicatie'. Het begrip betrokkenheid ontstond vanuit wetenschappelijk werk en werd in de begin jaren van de 21^{ste} eeuw steeds meer in verband gebracht met interne communicatie door onderzoekers en bedrijven. Zij testten en concludeerden dat de betrokkenheid onder medewerkers, ook wel medewerkersbetrokkenheid, verbeterde bij het effectief inzetten van interne communicatie (Macey & Schneider, 2008).

3.1.1 (Medewerkers)betrokkenheid

De ontstaansgeschiedenis van het begrip betrokkenheid kent vier zogenoemde 'waves': de pre-wave, gevolgd door twee achtereenvolgende waves. De pre-wave kenmerkte zich door de eerste erkenning naar de algemene behoeften van medewerkers om zich betrokken te voelen met de werkzaamheden en de organisatie. Katz en Kahn (1966) waren bij deze pre-wave de eerste onderzoekers die het belang van betrokkenheid bij organisaties erkenden. Daarbij staan openheid richting de omgeving, holisme, wederzijds onafhankelijkheid, doelen, terugkoppeling en ontaarding van de organisatie centraal. Hierbij ligt de focus op het functioneren van een bedrijf, waar interne communicatie niet specifiek in de theorie naar voren komt.

Kahn ontwikkelde in 1990 een theorie die zich focust op het begrip betrokkenheid. Hij definieert betrokkenheid als de mogelijkheid voor werknemers om zichzelf te kunnen zijn en ontwikkelen op de werkvloer. Kahn richt zich meer op de menselijke kant binnen het bedrijfsleven. Daarbij kijkt hij, in tegenstelling tot zijn eerdere samenwerking met Katz, niet alleen naar de organisatie in zijn geheel, maar naar de werknemers als individu. Daarbij stelt hij dat het belangrijk is dat werknemers zich veilig voelen, zich kunnen ontwikkelen en waardevol zijn voor een organisatie. Hij verdeelt dit onder in cognitief, emotioneel en fysiek betrokken. In tegenstelling tot de theorie die Kahn samen ontwikkelde met Katz (1978) benoemt Kahn communicatie wel als een onderliggende factor. Hij geeft aan dat communicatie invloed heeft op de ervaring en betrokkenheid van medewerkers. Communicatie binnen een organisatie is in deze theorie niet gekoppeld aan de definitie en de uitleg van het begrip betrokkenheid.

Uit de theorie van Kahn ontstonden meer en meer theorieën over (medewerkers)betrokkenheid. Vooral in de jaren 90 en de begin jaren van de 21^{ste} eeuw is er veel over geschreven. Zo ook Schaufeli en Bakker (2004) zij borduren voort op de theorie van Kahn en beschrijven medewerkersbetrokkenheid als een positief, bevredigend, werkgerelateerde state of mind, die zich kenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. In deze theorie zijn ook de drie elementen ‘cognitief’, ‘emotioneel’ en ‘fysiek’ van Kahn (1990) terug te vinden. Absorptie staat hierbij voor de mate waarin medewerkers cognitief betrokken zijn, toewijding voor de mate waarin medewerkers affectief betrokken zijn en vitaliteit voor de mate waarin medewerkers fysiek betrokken zijn. Sociale steun, leermogelijkheden en feedback op het functioneren hebben volgens de theorie invloed op de (medewerkers)betrokkenheid.

Saks (2006) breidde het medewerkersbetrokkenheidconcept uit door betrokkenheid bij het werk én betrokkenheid bij de organisatie te scheiden. Hij schrijft dat er een verschil is tussen betrokkenheid bij het werk (de taken die jij uitvoert als werknemer) en betrokkenheid bij de organisatie. Hierin verschilt de theorie met eerdergenoemde theorieën. Rond deze tijd en tevens de laatste ‘wave’ rondom betrokkenheid, zijn er ook handboeken verschenen over betrokkenheid: *Handbook of Employee Engagement* (Albrecht, 2010) en *A Handbook of Essential Theory and Research* (Bakker & Leiter, 2010).

De genoemde theorieën richten zich vooral op betrokkenheid met werk en/of organisatie, maar maken geen connectie met interne communicatie om betrokkenheid te stimuleren. Communicatie is enkel genoemd als onderliggende factor. Wel zijn deze theorieën handig om het begrip betrokkenheid te begrijpen. De volgende paragraaf legt wel het verband tussen betrokkenheid en interne communicatie. Verschillende auteurs schrijven hoe je als organisatie interne communicatie effectief kan inzetten om (medewerkers)betrokkenheid te stimuleren.

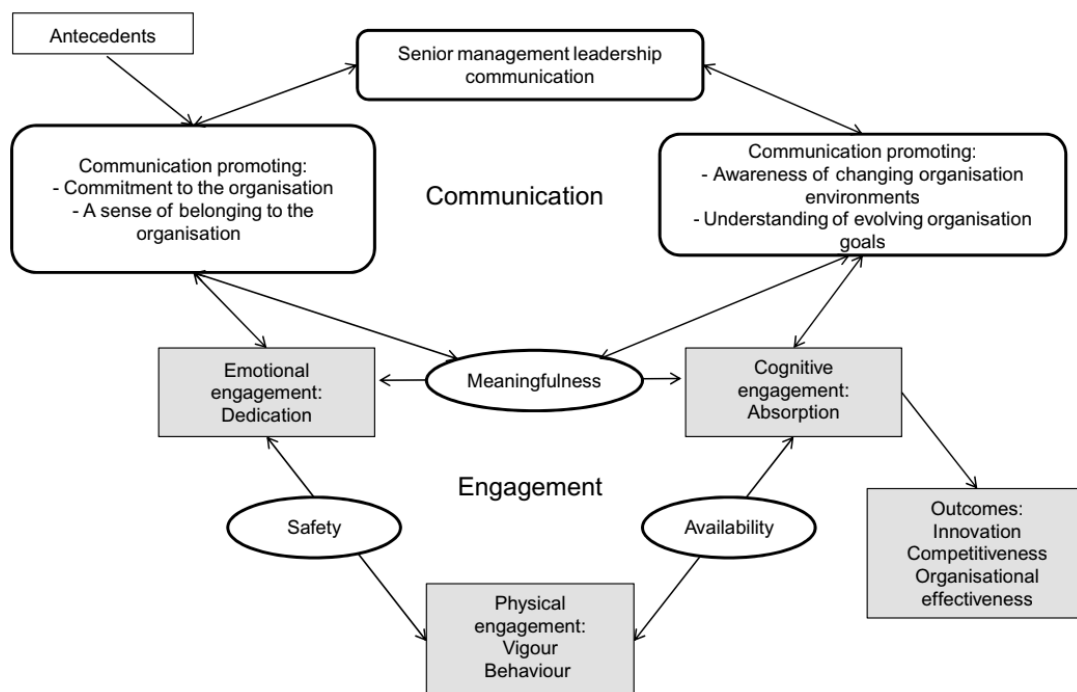
3.1.2 De relatie tussen (medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie

MacLeod en Clarke (2009) definiëren communicatie als een cruciale factor voor de kwaliteitsverbetering van medewerkersbetrokkenheid. Zij schrijven dat interne communicatie van goede kwaliteit de betrokkenheid vergroot. Volgens MacLeod en Clarke verbetert de werknemersbetrokkenheid door de werkplek aan te pakken en te ontwerpen om ervoor te zorgen dat medewerkers zich inzetten voor de doelen en waarden van hun organisatie, gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van de organisatie en tegelijkertijd om hun gevoel van welzijn te vergroten. Volgens de theorie hebben betrokken organisaties sterke en authentieke waarden. Duidelijk bewijs van vertrouwen en eerlijkheid gebaseerd op wederzijds respect tussen medewerkers en management. Er zijn duidelijke beloften en toezeggingen tussen werkgevers en personeel en zij komen deze beloften en toezeggingen ook na. Deze theorie betreft duidelijk de rol van de organisatie bij het creëren van betrokkenheid.

Volgens Welch (2011) is interne communicatie een middel om betrokkenheid te beïnvloeden. In tegenstelling tot onder andere Kahn (1990), noemt Welch (interne) communicatie een kritische factor bij het beïnvloeden van betrokkenheid in plaats van een onderliggende factor. Haar *Communication and Employee Engagement Model* omschrijft hoe het middel interne communicatie kan bijdragen aan het effectief overbrengen van de waarden van een organisatie aan alle medewerkers en hen te betrekken bij de gestelde organisatiedoelen. Volgens de theorie is het effectief overbrengen van de organisatiewaarden slechts één van de vier kernkwadranten waaraan goede interne communicatie moet voldoen, teneinde medewerkersbetrokkenheid te realiseren. Welch onderscheidt, gebaseerd op Kahn, betrokkenheid in drie verschillende categorieën: cognitief, fysiek en emotioneel. Het verschil met voorgaande theorieën is dat het model van Welch een duidelijk beeld geeft **hoe** interne communicatie de betrokkenheid op verschillende niveaus kan beïnvloeden. Zo schetst het model een beeld en geeft het voorbeelden waaraan de interne communicatie binnen een organisatie moet voldoen om (medewerkers)betrokkenheid te beïnvloeden.

3.2 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is gekozen voor het *Communication and Employee Engagement Model* van Mary Welch (2011). Het model sluit goed aan op de probleemformulering, omdat Welch duidelijk interne communicatie als cruciale factor noemt bij het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. De theorie baseert zich op veel eerdergenoemde theorieën in het theoretisch kader. Zo neemt Welch in haar theorie de definitie van betrokkenheid over van grondlegger Kahn (1990). Welch borduurt met dit model voort op de drie componenten van betrokkenheid door Kahn namelijk: cognitief, fysiek en emotioneel. Deze drie componenten zijn in de theorie geassocieerd met toewijding, absorptie en kracht (Schaufeli en Bakker, 2004). Ook noemt Welch onder andere Saks en MacLeod en Clarke in haar theorie en gebruikt zij hun bevindingen betreft interne communicatie en betrokkenheid. Welch is een van de meest recente theorieën betreft (medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie. In tegenstelling tot Kahn en andere auteurs noemt Welch communicatie wel als cruciale factor bij het verbeteren van (medewerkers)betrokkenheid. Daardoor is deze allesomvattende theorie het meest geschikt voor de probleemformulering. Zie hieronder het model (Figuur 4).



Figuur 4: Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011)

3.2.1 Toepassing van het model

De essentie van dit model ligt vooral bij betrokkenheid creëren en in hoeverre communicatie invloed heeft op deze betrokkenheid. Bij de interne communicatie gaat het om het effectief communiceren van de collectieve waarden en cultuur van de organisatie. Daarbij spelen de behoeften van de medewerkers ook een belangrijke rol. Mary Welch noemt in haar theorie drie determinanten die aanwezig moeten zijn om

medewerkersbetrokkenheid te realiseren: het effectief communiceren van veranderende organisatie naar medewerkers (bewustzijn), dit zorgt uiteindelijk voor cognitieve betrokkenheid. Twee is de medewerkers verbinden met de organisatie door hen regelmatig te waarderen en mee te nemen in het bedrijfsproces, het gevoel geven dat zij belangrijk zijn en ertoe doen (toewijding), dit zorgt uiteindelijk voor emotionele betrokkenheid. Tot slot is het belangrijk dat de beschikbaarheid en veiligheid van medewerkers op de werkvloer goed is. Dit betekent dat privé en werk goed gescheiden is en zij een gezonde werkdruk ervaren. Veiligheid betekent dat de werknemer zichzelf kan zijn op de werkvloer en zich niet bedreigd of geremd voelt. Als medewerkers zich beschikbaar en veilig voelen zijn zij fysiek betrokken bij de organisatie (Welch, 2011).

De drie determinanten in de theorie zijn dus: **cognitieve**, **emotionele** en **fysieke** betrokkenheid, deze vormen van betrokkenheid uit zich respectievelijk in bewustzijn, toewijding en kracht. Tezamen zorgen de determinanten ervoor dat een medewerker volledig betrokken is bij zijn/haar werk en bij de organisatie (Welch, 2011).

Cognitieve betrokkenheid uit zich in bewustzijn. Dit betekent dat de medewerkers op de hoogte zijn van de activiteiten van de opdrachtgever en dit ook kunnen vertellen. Zij zien ook het belang in van het werk dat de organisatie doet. Volgens Welch (2011) uit emotionele betrokkenheid zich in toewijding. Dit is een belangrijk aspect met betrekking tot de betrokkenheid. Hier gaat het erom dat een medewerker zich belangrijk voelt en de waarde inziet van het werk dat hij/zij doet. De organisatie kan de emotionele betrokkenheid stimuleren door de medewerkers te waarderen. Als laatste uit fysieke betrokkenheid zich in kracht oftewel het hebben van een actieve houding. Dit betekent dat medewerkers energiek zijn en met plezier naar werk gaan (Welch, 2011).

Samengevat positioneert het model van Welch aspecten van leiderschapsmededelingen van managers in relatie tot de betrokkenheid van medewerkers. Zij stelt dat communicatie een psychologische behoefte van werknemers is die de organisatie moet voldoen om betrokkenheid bij medewerkers te behouden en te ontwikkelen. Deze betrokkenheid is te meten aan de hand van de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid binnen de organisatie. Voor dit onderzoek is het dus noodzakelijk om vooraf onderzoek te doen in welke mate de doelgroep cognitief, emotioneel en fysiek betrokken is. Met de resultaten kan de organisatie bepalen op welke manier de interne communicatie vorm moet krijgen, teneinde de betrokkenheid te stimuleren. Door interne communicatie effectief stimuleert de organisatie de medewerkersbetrokkenheid en dit zorgt uiteindelijk voor meer innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit binnen de organisatie (Welch, 2011).

3.3 Hypothesen

Aan de hand van het conceptueel model van Mary Welch (2011) *Communication and Employee Engagement* zijn er drie hypothesen opgesteld. Dit zijn verwachtingen die zijn gevormd uit het gekozen conceptuele model. Deze hypothesen helpen bij het beantwoorden van de probleemformulering.

Hypothese 1:

Welch stelt dat er verschillende soorten betrokkenheid zijn, zowel cognitief, als emotioneel, als fysieke betrokkenheid. Het model beweert dat de cognitieve betrokkenheid onder medewerkers verbeterd als het management de veranderende organisatieomgeving en de doelen van het bedrijf communiceert: *“Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement.”* (Welch, 2011, p. 339). Cognitieve betrokkenheid leidt uiteindelijk tot meer absorptie bij de medewerkers. Dit betekent dat zij beter begrijpen waar de organisatie voor staat en waar zij heen wil. Uiteindelijk moeten medewerkers ook cognitief betrokken zijn wil het bedrijf de gehele medewerkersbetrokkenheid stimuleren. Cognitieve betrokkenheid is namelijk één van de drie kernfactoren voor medewerkersbetrokkenheid.

Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

‘Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.’

Hypothese 2:

Om de emotionele betrokkenheid bij medewerkers te stimuleren is het belangrijk om naar de medewerkers te communiceren dat zij ertoe doen, stelt Welch. Hierbij gaat het om een stukje waardering en de medewerkers het idee geven dat hun werk belangrijk is bij het proces van de organisatie: *“Here, it is understood as communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it.”* (Welch, 2011, p. 339). Om de betrokkenheid hoog te houden of zelfs te stimuleren is het van belang om de waarden van medewerkers stelselmatig te communiceren. Dit leidt namelijk tot meer toewijding bij de medewerkers en dit betekent dat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie waarvoor zij werken. Op deze manier wordt de emotionele betrokkenheid gestimuleerd en dit draagt bij aan de algehele medewerkersbetrokkenheid.

Daarom is de volgende hypothese opgesteld

‘Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.’

Hypothese 3:

Welch stelt dat fysieke betrokkenheid ervoor zorgt dat mensen zich energiek voelen op werk. Zij combineert de definitie fysieke betrokkenheid van Kahn (1990), met de uitkomst in de vorm van kracht van Shaufeli en Bakker (2004). Wanneer medewerkers fysiek betrokken zijn bij de organisatie zorgt dit ervoor dat zij net dat tandje bij willen zetten voor de werkgever. Het zorgt ervoor dat zij fit en vrolijk op werk zijn. Volgens Welch (2011) heeft veiligheid (het gevoel dat de medewerkers zichzelf kan zijn op werk) en beschikbaarheid (een prettige scheiding tussen werk en privé) invloed op de fysieke betrokkenheid. Uiteindelijk motiveert fysieke betrokkenheid de medewerkers om te excelleren in hun werk: *“Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and “motivate talent to continually excel” (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement.”* (Welch, 2011 p.333).

Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

‘Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.’

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet om het interne communicatiebeleid in kaart te brengen (deelvraag 1), kwantitatief onderzoek is ingezet de huidige medewerkersbetrokkenheid te meten (deelvraag 2) en kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen en inzichten te krijgen betreft de medewerkersbetrokkenheid. De reden dat er voor kwalitatief onderzoek is gekozen om de hypothesen te testen is dat het voor het onderzoek om gevoelens en waarden van de respondenten gaat. Hierbij volstaat kwalitatief onderzoek beter dan kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte trekking uit te voeren met daarbinnen een doelgerichte steekproef.

4.1 Methoden

De methoden voor dit onderzoek bestaat uit deskresearch, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Om de deelvragen te beantwoorden is deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. De hypothesen zijn getest aan de hand van kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf verdedigt de keuze voor de gekozen methode(n) per deelvraag en bijpassende hypothese.

4.1.1 Deelvraag 1

De onderzoeksmethoden ingezet bij deelvraag 1 (*hoe ziet de interne communicatieomgeving eruit?*), is deskresearch. Deskresearch is geschikt om de huidige interne communicatiestromen tussen het management en de medewerkers in kaart te brengen. Het gaat hierbij namelijk om feitelijke, al bestaande informatie (Verhoeven, 2011), zoals welke communicatiemiddelen het management en de medewerkers inzetten voor welke boodschappen en hoe frequent zij communiceren. Gevonden communicatiemiddelen zijn te vinden in Bijlage II.

Interne bronnen en systemen dienen bij deskresearch als informatiebronnen. Dit, omdat alleen interne bronnen en interne systemen beschikken over de nodige informatie. Bronnen van buiten de organisatie zijn niet relevant. Vanwege een gebrek aan documentatie binnen Foleon is er veel informatie verzameld door middel van persoonlijke gesprekken. Informatie uit deze gesprekken is aanvullend aan de gevonden interne bronnen. Gesprekverslagen van deze gesprekken zijn te vinden in Bijlage I. Een omschrijving van de interne communicatieomgeving is beschreven in het hoofdstuk Situatieschets (zie hoofdstuk Situatieschets).

4.1.2 Deelvraag 2

De onderzoeksmethoden ingezet bij deelvraag 2 (*In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij de organisatie?*) en bijpassende hypothesen (*‘Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.’*) en (*‘Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.’*) en (*‘Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers’*), zijn respectievelijk kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek.

Aan de hand van vooronderzoek bestaande uit een vastgestelde vragenlijst is de betrokkenheid onder medewerkers gemeten. Bij kwantitatief onderzoek verzamelt de onderzoeker gestructureerde data om te monitoren. Deze methode is nuttig wanneer de steekproef uit veel respondenten bestaat. Echter mist bij kwantitatief onderzoek het ‘waarom’ en is er geen diepgang mogelijk (Verhoeven, 2011). Daarom is er gekozen om de hypothesen te testen door middel van kwalitatief onderzoek. Deze manier van onderzoek geeft namelijk wel de mogelijkheid om door te vragen en dieper in te gaan op bepaalde waarden en behoeften van de respondent.

Volgens Meier en Broekhoff (2012) helpt kwalitatief onderzoek om de ideeën, gevoelens en voorkeuren van respondenten in kaart te brengen. Ook Verhoeven (2011) verwijst naar kwalitatief onderzoek als het gaat om meningen en gevoelens bij respondenten. Deze zijn vaak niet te achterhalen bij een beperkte mogelijkheid tot antwoorden, zoals bij ja/nee vragen in een kwantitatief onderzoek. Verhoeven geeft daarom voor dit soort onderzoeken de voorkeur aan kwalitatief onderzoek. Het is voor het onderzoek van groot belang om te achterhalen welke manier van communiceren de werknemers prefereren. Diepgang is bij het testen van de drie hypothesen vereist, omdat het hier onder andere om ideeën, gevoelens en voorkeuren gaat. Deze verschillen per persoon en hebben veel woorden nodig om tot uitdrukking te komen. Een enquête met vastgestelde keuzemogelijkheden is om deze reden onvoldoende doeltreffend.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Selectie respondenten

De onderzoeksdoelgroep voor dit onderzoek is de medewerkers van Foleon, deze groep bestaat uit 97 man personeel. Belangrijke topics betreft dit onderzoek zijn: communicatiestructuur, medewerkersbetrokkenheid, communicatiebehoeften en een effectieve organisatie. De onderzoekseenheid is gesegmenteerd op verschillende kenmerken om het onderzoek zo doeltreffend mogelijk te maken. De segmentatiekenmerken toegepast op dit onderzoek zijn: lengte van dienstverband, functie, (omvang) afdeling en geslacht.

Lengte van dienstverband is relevant, omdat Foleon een snelgroeiende organisatie is. Bijna wekelijks komen er nieuwe werknemers bij. Het is dus aannemelijk dat werknemers die er al langere tijd zitten, een ander beeld hebben van de organisatie of het communicatiebeleid dan nieuwe werknemers. Er zijn slechts een paar werknemers die al vanaf het begin bij Foleon zitten en dus de gehele transitie van kleine start-up naar middelgroot bedrijf hebben meegemaakt. Deze doelgroep bestaat uit ongeveer tien man en het is interessant om in ieder geval twee man daaruit te spreken, om te horen wat hun ervaringen zijn betreft de ontwikkeling van de organisatie.

Omdat Foleon een jonge organisatie is maakt dit onderzoek onderscheid in werknemers die er minder dan een jaar zitten (kort), werknemers die er minimaal één jaar en maximaal twee jaar zitten (middel) en werknemers die er langer zitten dan twee jaar (lang). De groep werknemers die minder dan een jaar werkzaam zijn bij Foleon is veruit het grootst. Tot een jaar geleden werkten er ongeveer veertig man voor Foleon en dat aantal is meer dan verdubbeld.

Bij functie gaat het om de rol die de respondent binnen zijn afdeling vervult. Het is belangrijk om te weten hoe bijvoorbeeld de communicatie tussen leidinggevende en medewerker gaat, maar ook hoe de leidinggevenden tussen afdelingen communiceren en hoe zij de communicatie vanuit bovenaf ervaren. Dit schetst een beeld van hoe de communicatiestroom gaat, organisatiebreed. Daarom is ervoor gekozen om drie medewerkers met een leidinggevende rol te interviewen voor dit onderzoek. Deze leidinggevenden komen uit verschillende afdelingen en het is interessant om te achterhalen of er verschillen zijn in het aansturen van de afdelingen. Dit geeft uiteindelijk een bredere weergave van de werkelijkheid.

Het onderzoek is op afdeling gesegmenteerd, omdat het voor de algehele representativiteit goed is om minstens één persoon uit elke afdeling te spreken. Elke afdeling heeft zo zijn eigen manier van werken en ervaart de interne communicatie mogelijk anders. Ook blijkt uit de cijfers van het vooronderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid dat de cijfers nogal uiteenlopend zijn. Zo scoort de afdeling Sales relatief hoog ten opzichte van de afdeling Development. De omvang van de afdeling speelt ook een rol in het selectieproces. De afdelingen Sales en Development zijn met meer dan twintig man namelijk aanzienlijk groter dan Creative Services en Support waar vijf tot zes man werkt. Rekening houdend met genoemde aspecten is het respondentenschema opgesteld (zie Figuur 5).

Tot slot is de doelgroep gesegmenteerd op geslacht. De verhouding tussen man en vrouw binnen Foleon is ongeveer 60% (man) om 40% (vrouw). Binnen de verschillende afdelingen zijn hier grote verschillen in te zien. Zo werken er binnen de afdeling Development alleen maar mannen en zijn de werknemers binnen de afdeling Support veelal vrouw. Bij Marketing is de verdeling nagenoeg gelijk. Om een representatief beeld te geven van de werkelijkheid is het geslacht van de respondenten zo goed mogelijk naar verhouding verdeeld (zie Figuur 5).

4.2.2 Steekproefkader

De wijze waarop de steekproef tot stand komt, is door middel van een selecte, onwillekeurige trekking (Verhoeven, 2011). Binnen de selecte trekking is gekozen voor een doelgerichte steekproef, waarbij de onderzoeker selecteert op bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2011). In het geval van dit onderzoek zijn de zojuist genoemde voorwaarden de segmentatiecriteria namelijk: lengte van dienstverband, functie, (omvang) afdeling en geslacht. Het is van belang de steekproef select te doen door middel van een doelgerichte trekking om alle segmenten met zekerheid te vertegenwoordigen.

Alle werknemers die zijn uitgekozen voor dit onderzoek ontvangen een e-mail met daarin een uitnodiging deel te nemen aan dit onderzoek. Mochten zij na twee dagen niet gereageerd hebben, dan volgt een persoonlijke benadering. Mocht de gekozen respondent dan nog niet kunnen dan volgt een uitnodiging voor een respondent uit dezelfde afdeling. Naar verwachting staan alle uitgenodigden open om deel te nemen aan het interview. Dit blijkt uit gesprekken met de opdrachtgever, waarin is gesteld dat medewerkers open staan voor verbetering.

Volgens Verhoeven (2011) ontstaat er een verzadigingspunt wanneer er meer dan achttien interviews plaatsvinden. Acht tot achttien interviews zijn voldoende voor de kwaliteit van de resultaten (Verhoeven, 2011). Daarom is er gekozen voor in totaal twaalf respondenten uit zeven verschillende afdelingen. Het onderzoek is op vrijwillige basis en volledig geanonimiseerd. Dit is gedaan zodat de respondenten vrijuit kunnen spreken. Met naam en toenaam loopt het onderzoek risico geen valide informatie te verkrijgen, omdat de respondent zich terughoudend opstelt vanwege de gevoelig informatie. Dit zou de respondent kunnen schaden (Jansen, 2013).

Functie	Afdeling	Geslacht	Minder dan jaar werkzaam	Tussen 1 en 2 jaar werkzaam	Langer dan 2 jaar werkzaam
Medewerker	Sales	Man	X		
Medewerker	Sales (US)	Man	X		
Leidinggevende	Marketing	Man			X
Medewerker	Marketing	Vrouw	X		
Leidinggevende	Development	Man	X		
Medewerker	Development	Man	X		
Medewerker	Product	Man			X
Medewerker	Product	Vrouw		X	
Medewerker	CSM	Vrouw		X	
Medewerker	CSM	Man		X	
Leidinggevende	Design	Man		X	
Medewerker	Finance	Man		X	
Totaal: 12 medewerkers		Man: 9 Vrouw: 3	5	5	2

Figuur 5: Respondentenschema onderzoek medewerkersbetrokkenheid (Auteur, 2019)

4.2.3 Interviews

De in te zetten interviewsoort is half-gestructureerd. Volgens Verhoeven (2011) helpen dit soort interviews bij het achterhalen van de beleving en de motieven van de respondent, aan de hand van een topic guide vermengd met gestructureerde vragen. Dit geeft de vrijheid om door te vragen en in te spelen op de situatie (Verhoeven, 2011). De vragen zijn open zodat de respondent in volledige vrijheid antwoord kan geven op zijn eigen manier (Brinkman, 2014). Dit is van belang omdat de beleving en motieven per respondent verschillen en iedereen dus een eigen antwoord heeft.

De alternatieve interviewtechniek, toegepast ter beantwoording van de hypothesen is ‘toonkaarten met stellingen’ (Bijlage V). Dit is een techniek waarbij de interviewer de respondent kaarten laat zien met daarop verschillende stellingen (Brinkman, 2014). De reden voor het inzetten van de alternatieve interviewtechniek ‘toonkaarten’ is dat de respondent op deze manier de stelling goed tot zich kan nemen. Na het beantwoorden van de stellingen bespreekt de interviewer de antwoorden met de respondent, om zo dieper op de antwoorden in te gaan.

In het geval van dit onderzoek staan er stellingen met betrekking tot emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid en het gevoel van zinnigheid, veiligheid en beschikbaarheid op de toonkaarten. Onder deze stellingen staat steeds een 5-puntslikertschaal, waarop de respondent zijn antwoord baseert. De 5-puntslikertschaal en de stellingen zijn overgenomen uit de literatuur van Schaufeli en Bakker (2004) en May et al. (2004). Door de interviews te verwerken in de vorm van verbatims en deze verbatims weer te analyseren met behulp van analyseschema's, komen er waarden en verbanden tussen de antwoorden van de respondenten naar voren (Verhoeven, 2011). Op deze manier monden de afgenomen interviews uit in een antwoord op de probleemstelling (Verhoeven, 2011).

4.3 Operationalisatie

Welch (2011) voegt in haar medewerkersbetrokkenheidtheorie veel theorieën rondom betrokkenheid en interne communicatie samen en legt verbanden. Zo baseert zij medewerkersbetrokkenheid op de theorie van Kahn (1990), die stelt dat betrokkenheid in te delen is in cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Zij voegt daar de theorie van onder andere Schaufeli en Bakker (2004) aan toe en stelt dat cognitieve betrokkenheid zich uit in absorptie, emotionele betrokkenheid zich uit in toewijding en fysieke betrokkenheid zich uit in kracht. Om dit te testen en de hypothesen aan te nemen of te verwerpen zijn in dit hoofdstuk vragen opgesteld die gaan over de verschillende soorten van betrokkenheid.

De eerste vragen in de topic guide zijn algemene vragen over de structuur van de organisatie (zie Bijlage V, vraag 1 t/m 12). Dit helpt om een beter beeld te schetsen van de communicatiestroom binnen de organisatie. Het geeft verdieping aan de situatieschets en brengt de interne communicatie per afdeling in kaart. Ook is er de mogelijkheid tot doorvragen, waardoor de mogelijkheid zich aanbiedt om dieper te graven bij de respondent en ervaringen, waarden en behoeften omtrent interne communicatie naar boven

te halen (Verhoeven, 2011). De algemene vragen verschillen bij de topic guide voor de leidinggevendenden (zie Bijlage V, Topic Guide 2, vraag 1 t/m 14). De algemene vragen zijn namelijk opgesteld naar de rol van leidinggevendenden in plaats van de medewerker, om zo een beeld te krijgen van beide perspectieven. De stellingen die later volgen over betrokkenheid zijn identiek voor zowel medewerker als leidinggevendenden.

4.3.1 Cognitieve betrokkenheid

Cognitieve betrokkenheid, zoals genoemd in hypothese 1, houdt volgens Kahn (1990) in dat een medewerker een intensieve focus heeft tijdens zijn werk. Hieraan voegt Welch (2011) toe dat het begrip ‘toewijding’ bij deze definitie hoort. Schaufeli en Bakker (2004) beschrijven dit begrip als volledige concentratie tijdens en volledig opgaan in het werk, waardoor men het gevoel van tijd verliest en het werk moeilijk loslaat.

Aan de hand van vastgestelde stellingen uit het *Utrecht Work Engagement Scale* van Schaufeli en Bakker (2004) is getest in welke mate de medewerkers van Foleon cognitief betrokken zijn (zie Bijlage V, vraag 13 t/m 18). Deze stellingen met Likertschaal helpen om te zien of de medewerker in kwestie volledig opgaat in zijn/haar werk (toewijding) en dus cognitief betrokken is. De respondent vult de positief geformuleerde vragen in door middel van een vijf-puntenschaal die begint bij **volledig oneens** en eindigt met **volledig eens**. Wanneer een medewerker de stellingen invult met minimaal een vier (eens), is hij zij cognitief betrokken (Schaufeli en Bakker, 2004).

Om het bewustzijn van medewerkers te testen zijn er twee stellingen aan de vragenlijst toegevoegd. Deze vragen gaan over het bewustzijn omtrent het werk en de organisatie gebaseerd op de theorie van Welch (zie Bijlage V, vraag 19 en 20). Deze stellingen helpen bij het beantwoorden van de hypothesen. Als de antwoorden in lijn zijn met de voorgaande stellingen, is de hypothese bewezen. De vragen over bewustzijn testen namelijk of op de hoogte zijn van werk en organisatie invloed hebben op de cognitieve betrokkenheid.

Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om tot het ‘waarom’ te komen (Verhoeven, 2011). Open vragen helpen om na het invullen van de stellingen tot het waarom te komen bij de respondent. De respondenten kunnen zelf toelichting geven waarom zij wel of niet opgaan in hun werk en waarom zij wel of niet bewust zijn. Dit geeft meer verdieping aan het onderzoek en helpt bij het opstellen van het advies. Door dieper in te gaan en gericht door te vragen op de stellingen komen namelijk de gevoelens, waarden en behoeften aan het licht (Verhoeven (2011).

4.3.2 Emotionele betrokkenheid

Emotionele betrokkenheid, zoals genoemd in hypothese 2, houdt volgens Kahn (1990) in dat iemand zich emotioneel betrokken voelt bij zijn werk. Met de toevoeging dat het begrip ‘toewijding’ hierbij hoort, is de definitie volgens Welch (2011) compleet.

Volgens Schaufeli en Bakker (2004) houdt toewijding in dat een medewerker sterk betrokken is bij zijn werk en dat hij hierbij een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaart. Ook hierbij kan interne communicatie als middel dienen om deze toewijding te stimuleren door de medewerkers te verbinden met de organisatie. Welch stelt dat medewerkers zich belangrijk en gewaardeerd moeten voelen willen zij emotioneel betrokken zijn bij de organisatie. Als de organisatie bovenstaande doet dan ontstaat er meer verbinding of wel toewijding tussen medewerker en organisatie en is een medewerker dus meer emotioneel betrokken.

Om de toewijding onder medewerkers te testen is wederom gebruik gemaakt van de bestaande vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004). In hun *Utrecht Work Engagement Scale* houden zij vijf vragen aan om toewijding te testen (zie Bijlage V, vragen 21 t/m 27). Deze vragen gaan vooral over de emotionele relatie die de medewerker heeft met zijn werk. Bijvoorbeeld of de medewerker zijn werk ziet als een uitdaging en of hij mogelijkheid ziet om zichzelf te ontwikkelen.

Volgens de theorie is de emotionele betrokkenheid te verbeteren door interne communicatie. De organisatie moet de medewerker door interne communicatie verbinden aan de organisatie. Hierbij gaat het erom dat de organisatie de medewerker het gevoel geeft dat hij/zij belangrijk is en ertoe doet. Wanneer de organisatie dit effectief inzet, ontstaat er een gevoel van verbintenis bij de medewerker en is hij/zij dus emotioneel betrokken. Door gericht door te vragen op de stellingen en te achterhalen of interne communicatie invloed heeft op de toewijding en dus de emotionele betrokkenheid van de medewerker, is het mogelijk om hypothese 2 aan te nemen of te verwerpen.

4.3.3 Fysieke betrokkenheid

Fysieke betrokkenheid, zoals genoemd in hypothese 3, houdt volgens Kahn (1990) in dat iemand bereid is zich extra in te zetten voor de werkgever. Met de toevoeging dat het begrip ‘kracht’ hierbij hoort, is de definitie volgens Welch (2011) compleet. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) houdt kracht in dat een medewerker (ongeacht of er zich complicaties voordoen) veel energie, mentale kracht en doorzettingsvermogen heeft tijdens zijn werk, zich bereid voelt om inspanning te leveren en om te investeren in zijn werk.

Schaufeli en Bakker meten fysieke betrokkenheid aan de hand van stellingen over energie en motivatie (zie Bijlage V, vragen 28 t/m 33). Dit betekent dat een medewerker fit en gemotiveerd naar werk moet gaan, wil hij fysiek betrokken zijn. Als een medewerker de stellingen met minimaal een 4 invult voelt hij/zij zich energiek en gemotiveerd op de werkvloer en is hij/zij dus fysiek betrokken bij de organisatie.

Verder noemt Welch psychologische factoren uit de theorie van May et al (2004), namelijk veiligheid en beschikbaarheid die invloed hebben op de fysieke betrokkenheid. Als een medewerker niet bang is om zichzelf te zijn en hij/zij voelt zich niet geremd dan voldoet hij/zij aan de psychologische factor veiligheid. Een stelling om te testen of de medewerker zich veilig voelt op de werkvloer is meegenomen in dit onderzoek (zie Bijlage V, vraag 34). Door de stelling voor te leggen aan de medewerker en gericht door te vragen is het mogelijk te achterhalen of veiligheid en beschikbaarheid daadwerkelijk invloed hebben op de fysieke betrokkenheid.

Volgens de theorie kan interne communicatie de fysieke betrokkenheid beïnvloeden door het gevoel van veiligheid te stimuleren. Om te achterhalen of de interne communicatie bijdraagt aan het gevoel van veiligheid bij de medewerker is het belangrijk te achterhalen waardoor de medewerker zich al dan wel of niet veilig voelt op werkvloer. Tijdens het interview is het dan ook nodig door te vragen op de stelling. Dit maakt duidelijk welke rol de organisatie speelt bij het gevoel van veiligheid bij medewerkers. Ook laat het zien of er een verband is tussen het gevoel van veiligheid en het gevoel van kracht, energie en motivatie op het werk. Met antwoorden op deze vragen is het mogelijk om hypothese 3 aan te nemen of te verwerpen.

5. Resultaten

Resultaten wijzen uit dat binnen Foleon veel miscommunicatie is en daardoor geregeld dingen fout gaan op de werkvloer. De werkwijze is ongestructureerd en er is weinig documentatie wat leidt tot inefficiëntie. Medewerkers ervaren niet op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen binnen de organisatie en missen belangrijke informatie. Er bestaat een grote afstand tussen management en medewerkers en medewerkers voelen zich daarom minder betrokken. Wel voelen de medewerkers zich veilig op de werkvloer en ervaren zij een gezonde werkdruk.

5.1 Communicatiestructuur

Deze paragraaf omschrijft de belangrijkste aanvullingen betreft de communicatiestructuur binnen Foleon. De manier van communiceren en de gebruikte communicatiemiddelen zijn in grote lijn al omschreven in het hoofdstuk Situatieschets. In dit hoofdstuk gaat het vooral om de ervaring van de medewerkers omtrent de huidige communicatiestructuur.

Binnen Foleon is de manier van werken rommelig en zeer verschillend per afdeling. Medewerkers maken beslissingen die vervolgens niet zijn gedocumenteerd of gerapporteerd (zie Bijlage VI, Verbatim 8, vraag 10). Veel communicatie loopt langs elkaar heen en medewerkers ervaren dat niet elke afdeling staat te springen om iemand uit een andere afdeling te helpen of om tijd vrij te maken (zie Bijlage VI Verbatim 6, vraag 36). Medewerkers weten door het gebrek aan documentatie niet bij wie zij terecht moeten voor vragen en dit zorgt voor inefficiëntie. Respondent 5 zegt daarover dat hij elke dag te maken heeft met medewerkers aan zijn bureau die hem van alles vragen over verschillende onderwerpen. De respondent verklaart dat hij al vanaf het begin werkzaam is voor Foleon en dat medewerkers daarom denken dat hij het antwoord wel heeft. Het stuut de respondent op zijn borst, omdat hij door de ongestructureerde manier van werken moeilijk aan zijn dagelijkse taken toekomt. Volgens de respondent is er sprake van veel ruis en dit is volgens hem het grootste probleem (zie Bijlage VI Verbatim 5, vraag 12).

Respondent 8 geeft aan dat er te vaak dingen misgaan, omdat er te weinig communicatie is. Volgens de medewerker van de afdeling Finance gebeurt het regelmatig dat beslissingen die gemaakt zijn niet worden doorgegeven of gedocumenteerd. Daardoor blijft de informatie hangen bij de personen die de beslissingen maken en gaat het binnen en tussen afdelingen vaak mis. Dit is frustrerend, onnodig en onprofessioneel volgens de respondent (zie Bijlage VI, verbatim 8, vraag 10).

Er zijn grote verschillen te zien in de contactmomenten en onderlinge communicatie binnen afdelingen. In de afdelingen Marketing en Product zijn er bijvoorbeeld dagelijks contactmomenten en in de afdelingen Development en General & Admin zijn er nauwelijks contactmomenten (zie Bijlage VII, Analyseschema 1). Naast dat er elk kwartaal een quarterly plaatsvindt, zijn er geen afspraken over hoe vaak een afdeling bij elkaar komt om de voortgang te bespreken. Iedere afdeling kan dit voor zijn eigen afdeling invullen. Uit interviews blijkt dat er wel degelijk behoefte is aan meer contactmomenten (zie Bijlage VI, Verbatim 1, vraag 3).

Medewerkers gaven eerder in de 'Employee Branding Survey' aan dat zij graag zien dat het management meer aandacht besteedt aan het verbeteren van de interne communicatie (Bijlage IV). Op de werkvloer uit het gebrek aan interne communicatie zich in miscommunicatie, maar ook onduidelijkheid over regels. Er is namelijk geen document waarin duidelijke regels zijn opgesteld. Dit geldt ook voor de communicatiemiddelen die in gebruik zijn binnen Foleon. Een medewerker van het kantoor in New York van Foleon geeft aan niet te weten welke interne communicatiemiddelen hij moet inzetten voor de communicatie met Amsterdam (zie Bijlage VI, verbatim 10, vraag 3 & 5). Ook weten medewerkers in Nederland niet welke urgentie de communicatiemiddelen hebben en wanneer zij welk middel moeten inzetten (zie Bijlage VI, verbatim 2, vraag 11).

Respondent 1 geeft aan graag een verandering te willen zien. De respondent laakt de huidige manier van werken en vindt dat er mensen boven hem moeten komen die knopen doorhakken. Hij ervaart op dit moment een ongestructureerde manier van werken die met de dag weer anders kan zijn. De respondent ziet de toekomst als een spannende uitdaging en verlangt naar een leider die daadkrachtig een koers bepaalt en bewaakt (zie Bijlage VI, verbatim 1, vragen 71&72).

5.2 Betrokkenheid

5.2.1 Cognitieve betrokkenheid

Onder de medewerkers is onderzocht of zij op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de organisatie, om op deze manier te testen of zij cognitief betrokken zijn bij de organisatie. Uit antwoorden uit de interviews blijkt dat medewerkers niet op de hoogte zijn van het beleid van de organisatie. Binnen Foleon zijn er medewerkers die niet weten wie er tot het groeiteam behoren en zijn er ook medewerkers die niet eens weten van het bestaan van een groeiteam (zie bijlage VII, analyseschema 3, respondenten 2 & 7).

Medewerkers willen graag meer terugkoppeling zien vanuit het groeiteam (zie bijlage VI, verbatim 2, vraag 32). De respondenten ervaren een kleine afstand tussen hen en de directe teamleader van de afdeling, maar een grote afstand tussen hen en het groeiteam (zie Bijlage VII, analyseschema 3). De respondenten weten niet wat de agendapunten zijn van het groeiteam en weten ook niet welke beslissingen het groeiteam maakt (zie Bijlage VII, analyseschema 3).

Ook geven de respondenten aan niet op de hoogte zijn van wat er in andere afdelingen afspeelt. Zij zouden dit wel graag willen weten. Respondent 4 geeft letterlijk aan zich meer betrokken te voelen als de respondent op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen rondom de organisatie (zie bijlage VI, verbatim 4, vraag 39). Respondent 2 vult aan op de hoogte te willen zijn van beslissingen van het management, omdat de respondent anders het gevoel heeft zijn werk niet goed te doen (zie quote 1).

“There are certain decisions being made that I am not aware of, in terms of strategy. I would like to be aware of that, because I feel like that if I am not in on the conversation then I am doing my job wrong. And I never want to have the feeling that I am doing my job wrong”

Quote 1 over cognitieve betrokkenheid (zie Bijlage VI, verbatim 2, vraag 32)

De monthly, waarin de CEO vertelt over de ontwikkelingen van de organisatie, heeft een positieve werking op de medewerkers (zie Bijlage VII, analyseschema 5). De respondenten geven aan het prettig te vinden dat zij elke maand informatie krijgen over de voortgang van de organisatie. Wel geeft respondent 7 aan dat alleen de monthly wat mager is. De respondent ziet graag een vervolg op de monthly in de vorm van documentatie, iets om op terug te vallen als iets onduidelijk is (zie Bijlage VII, analyseschema 5, respondent 7). Respondent 4 geeft aan graag wat meer informatie te krijgen over wat er in andere afdelingen gebeurt. De respondent zegt dat niet elke afdeling aandacht krijgt in de monthly, maar de respondent zou wel graag wat meer informatie willen over andere afdelingen (zie Bijlage VII, analyseschema 5, respondent 4).

Daarnaast vinden respondenten 4 en 7 dat er binnen Foleon te weinig transparantie is. De respondenten laten weten dat zij de afgelopen tijd vragenlijsten hebben ontvangen, maar vervolgens na het invullen niks meer horen over de resultaten. Er vindt dus weinig terugkoppeling plaats vanuit het managementteam. Respondent 4 zegt daarover dat de organisatie zich kwetsbaarder op moet stellen en de resultaten van onderzoeken moet delen, de dingen die slecht gaan benoemen en terug moet koppelen waar het managementteam op dit moment mee bezig is om te verbeteren. De respondent geeft aan dat het een teken van zelfvertrouwen is als de organisatie openlijk omgaat met de resultaten van een onderzoek en dit terugkoppelt richting de medewerkers. Gezamenlijk op zoek gaan naar een oplossing voor het probleem zorgt namelijk voor meer betrokkenheid onderling (zie Bijlage VI, verbatim 4, vragen 41 t/m 43).

Volgens respondent 7 is er binnen Foleon sprake van halve transparantie. De respondent is van mening dat het tijdens de monthly te veel gaat over de economische groei van de organisatie en te weinig over processen binnen de organisatie. De respondent wil graag agendapunten kunnen inzien en zo nu en dan de status checken. De mogelijkheden om dit te doen ontbreken momenteel binnen de organisatie, volgens de respondent (zie Bijlage VI, verbatim 7, vraag 27).

5.2.2 Emotionele betrokkenheid

Bij emotionele betrokkenheid gaat het om de waardering en het gevoel van medewerkers dat hun werk belangrijk is voor de organisatie. Daarom is er gericht gevraagd of de respondenten zich gewaardeerd voelt en het belang van zijn werk inziet. Uit gesprekken blijkt dat de waardering afhankelijk is van de rol die de medewerker bekleedt binnen de organisatie. Zo krijgen medewerkers met een prominente rol binnen de organisatie meer waardering, omdat zij in verhouding dichterbij het managementteam staan (zie Bijlage VII, analyseschema 8, respondenten 1&9). Respondenten 7 en 11 geven aan dat het binnen Foleon niet gebruikelijk is om waardering uit te spreken (zie Bijlage VII, analyseschema 8, respondenten 7&11). Respondent 7 geeft daarnaast aan waardering erg belangrijk te vinden, omdat de respondent een junior is en graag feedback krijgt om te groeien. Volgens de respondent heeft constructieve feedback de overhand binnen de organisatie en is positieve feedback niet gebruikelijk (zie Bijlage VII, analyseschema 8, respondent 7).

Respondent 4 geeft aan zich totaal niet gewaardeerd te voelen, omdat de respondent geen zeggenschap heeft over zijn eigen werk. Ook kijkt de respondent met een schuin oog naar Sales, waar het wel vanzelfsprekend is om waardering te krijgen (zie quote 2).

"I know about Sales that they have a bell ringing when they make a deal and that is a good sense of like 'yeah let's go' and people hugging each other. But it also comes back to the fact that I feel that I don't really have a say. I feel like what I am doing is not mine, it feels like someone's else idea that I have to implement. So, I don't feel involved or rewarded in anything."

Quote 2 over emotionele betrokkenheid (zie Bijlage VII, analyseschema 8, respondent 4)

Het groeiteam vraagt voor een bespreking zijn medewerkers niet om feedback. De medewerkers zijn dus nauwelijks tot niet betrokken in het bedrijfsproces. Respondent 6 geeft aan de agenda van het groeiteam gevonden te hebben op Google Drive. De respondent uit de afdeling Product vraagt de teamleader van Product ook om bepaalde punten in de agenda te zetten. De respondent geeft aan dat dit een beetje 'sneaky' is, omdat bijna niemand weet dat de agenda te vinden is op de Google Drive. Wel vindt de respondent prettig dat zij op deze manier toch een beetje op de hoogte is en zelfs invloed kan uitoefenen. Tot slot voegt de respondent eraan toe dat de teamleader nooit uit zichzelf vraagt voor feedback uit het team (zie Bijlage VI, verbatim 6, vragen 44 t/m 55).

Het ontbreken van terugkoppeling is te zien bij meerdere afdelingen binnen de organisatie. De quarterly eens in de drie maanden is bij de afdeling Development het enige moment voor feedback. Respondent 4 geeft aan dat deze gesprekken alleen gaan over persoonlijke ontwikkeling en doelen en niet zo zeer over bedrijfsbeleid. Ook respondent 4 geeft aan dat de teamleader zelf nooit vraagt om feedback (zie Bijlage VI, verbatim 4, vragen 27 t/m 29).

Naast waardering en het gevoel van belangrijk zijn is zelfontwikkeling een ander belangrijk aspect van emotionele betrokkenheid. Medewerkers hebben een bepaalde hoeveelheid aan uitdaging in het werk

nodig om betrokken te blijven. Respondent 9 wil graag meer de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontwikkelen. De respondent heeft naar eigen zeggen potentieel dat de organisatie niet benut. De respondent kan meer doen dan nu en ervaart daarom het gevoel stil te staan in de ontwikkeling. Daarnaast is er door het drukke schema weinig tijd om aan zelfontwikkeling te doen. De respondent heeft daarom de afgelopen negen maanden niks nieuws geleerd (zie Bijlage VI, verbatim 9, vraag 44 en vragen 51 t/m 61).

5.2.3 Fysieke betrokkenheid

In tegenstelling tot de cognitieve en emotionele betrokkenheid, scoort de fysieke betrokkenheid binnen Foleon hoog. De respondenten voelen zich veilig en prettig op de werkvloer. Respondent 9 geeft aan dat de gezelligheid op kantoor de voornaamste motivatie is om naar kantoor te komen (zie Bijlage VII, analyseschema 9, respondent 9). De respondenten geven aan dat er altijd een filter is op werk, omdat zij in een professionele omgeving zijn, maar verder kunnen de respondenten volledig zichzelf zijn. Respondent 8 geeft aan dat het niet nodig is om netjes gekleed naar werk te komen en dat iedereen mag dragen waar hij/zij zich prettig in voelt. Ook geeft de respondent aan dat iedereen binnen de organisatie gelijk is (zie Bijlage VII, analyseschema 9, respondent 8).

Respondent 4 geeft aan nooit problemen te hebben met iemand op persoonlijk vlak. Ook kostte het de respondent weinig tijd om zich op zijn gemak te voelen binnen de organisatie. Wel noemt de respondent de werkomgeving 'een beetje vreemd' (zie Bijlage VI, verbatim 4, vraag 73).

Naast dat de respondenten zich veilig voelen op de werkvloer, ervaren zij ook geen overbelasting als het gaat om werkdruk. Respondent 12 zegt daarover dat de organisatie begrip heeft voor het drukke schema en makkelijk is met het schuiven op de planning (zie Bijlage VI, verbatim 12, vragen 47 & 48). Dit sluit aan bij respondent 6 die zegt dat de deadlines binnen de organisatie erg soepel zijn en de respondent voelt zich daardoor niet overbelast (zie Bijlage VI, verbatim 6, vragen 34 & 35).

"Wat mij het meest motiveert om naar werk te gaan is vaak de gezelligheid op kantoor. Het is niet per se omdat ik terug aan het werk wil gaan. Ik heb wel functies gehad waar ik dat wel had, dan ging ik eerder naar werk omdat ik het werk zo leuk vond. Dat gevoel heb ik hier niet echt. Hier is het meer het comfort tussen werk en leven, maar ook de gezelligheid op kantoor."

Quote 3 over fysieke betrokkenheid (zie Bijlage VII, analyseschema 9, respondent 9)

6. Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: binnen de organisatie is geen duidelijke structuur waardoor er veel onduidelijkheid heerst en er miscommunicatie ontstaat. Het managementteam is niet daadkrachtig genoeg en het lukt hen niet een beleid te bepalen en in stand te houden. Zowel de cognitieve als de emotionele betrokkenheid bij medewerkers scoort ondermaats. Dit komt voornamelijk doordat het managementteam de medewerkers weinig betreft, waardoor de medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van de veranderende organisatie en weinig binding hebben met het werk en de organisatie. Wel zijn de medewerkers fysiek betrokken bij de organisatie, zij voelen zich veilig op de werkvloer en ervaren een gezonde werkdruk.

6.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1: *'Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving binnen Foleon eruit?'* is beantwoord door in de situatieschets een beeld te geven van de organisatie. Hier is zo goed mogelijk, met alle interne middelen die er zijn binnen Foleon, in kaart gebracht hoe de organisatie eruitziet (zie hoofdstuk Situatieschets). Het kwalitatieve onderzoek heeft de informatie rondom de organisatie versterkt door de respondenten te vragen naar hun ervaringen over de structuur van de organisatie.

6.1.1 Antwoord Deelvraag 1

Uit de interviews is gebleken dat er binnen Foleon sprake is van weinig structuur. Dit komt overeen met de gevonden informatie uit de deskresearch. De documentatie bestaat uit een hoop losse flodders opgeslagen in een grote Google Drive (zie Bijlage II). Ook is er weinig informatie over de gebruikte communicatiemiddelen en is de interne communicatie over het algemeen schaars (zie Bijlage VII, analyseschema 2). De resultaten laten zien dat dit leidt tot veel miscommunicatie en ruis, wat ten koste gaat van de effectiviteit van de medewerkers. De samenwerking tussen de verschillende afdelingen verloopt stroef en ook de contactmomenten binnen de verschillende afdelingen zijn zeer uiteenlopend (zie Bijlage VII, analyseschema 3 & 4). Er is een verband te zien dat het gebrek aan interne communicatie invloed heeft op de mate van medewerkersbetrokkenheid. Respondenten 2 en 4 geven letterlijk aan zich minder betrokken te voelen, omdat zij niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de organisatie (zie Bijlage VII, analyseschema 6, respondenten 2 & 4).

Door het gebrek aan structuur gaat de samenwerking binnen en tussen afdelingen vaak mis (zie Bijlage VI, verbatim 8, vraag 10) en komen vragen bij de verkeerde personen terecht (zie Bijlage VI, verbatim 5, vraag 12). Daarom is het nodig dat er een daadkrachtige leider opstaat/komt die standvastig een structuur bepaalt en bewaakt (zie Bijlage VI, verbatim 1, vraag 74). De respondenten hebben duidelijk behoefte aan een gestructureerde, verbeterde werkomgeving.

6.1.2 Antwoord deelvraag 2

Deelvraag 2: *‘In hoeverre zijn de medewerkers betrokken bij de organisatie?’* is beantwoord aan de hand van kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Uit het vooronderzoek naar medewerkersbetrokkenheid blijkt dat er veel behoefte is aan interne communicatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat 33 van de 68 deelnemers aangeeft dat de interne communicatie beter moet (zie Bijlage IV). Dit komt overeen met de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek, waaruit blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan meer informatie (zie Bijlage VII, analyseschema 1). Het gevolg van het gebrek aan interne communicatie is dat medewerkers zich minder betrokken voelen (zie Bijlage VII, analyseschema 6, respondenten 2 & 4).

Uit het vooronderzoek, gebaseerd op het AON Hewitt Model over medewerkersbetrokkenheid, blijkt dat de betrokkenheid wisselend scoort. Duidelijk is dat de afdeling Development ver ondermaats scoort ten opzichte van de andere afdeling (zie Bijlage III). Van de negen deelnemers uit de afdeling Development kwam de gemiddelde score op de drie aspecten ‘Say’, ‘Stay’ en ‘Strive’ niet hoger dan 3 (neutraal). Er is een duidelijk verband te zien met de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Binnen de afdeling Development zijn namelijk veruit de minste contactmomenten onderling (zie Bijlage VII, analyseschema 1, respondenten 1 & 4). De afdeling Sales (14 deelnemers), waar meer communicatie plaatsvindt, scoort op alle drie de aspecten minimaal een punt hoger (zie Bijlage III). De hoeveelheid en manier van communicatie heeft dus invloed op de medewerkersbetrokkenheid.

6.2 Conclusie hypothesen

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld die alle drie te maken hebben met medewerkersbetrokkenheid. De hypothesen zijn opgesteld aan de hand van het *‘Employee Engagement Model’* van Mary Welch (2011). Zij stelt dat medewerkers zowel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken moeten zijn om volledig betrokken te zijn bij de organisatie.

6.2.1 Antwoord hypothese 1

De eerste hypothese: *‘Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers’* gaat om het stimuleren van de cognitieve betrokkenheid. De cognitieve betrokkenheid is aan de hand van kwalitatief onderzoek getest onder de medewerkers. Om dit te testen zijn er open vragen en stellingen voorgelegd die te maken hebben met cognitieve betrokkenheid.

Uit de interviews met de respondenten is duidelijk naar voren gekomen dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van wat er speelt binnen de organisatie. Respondenten geven ook aan dat zij graag meer op de hoogte willen zijn van ontwikkelingen, ook buiten hun eigen afdeling. Zonder letterlijk de vraag te stellen, geven de respondenten aan meer betrokken te zijn als zij beter op de hoogte zijn van wat er speelt.

Er is een duidelijk verband met de theorie van Welch (2011) die stelt dat als een organisatie communiceert richting haar medewerkers over bepaalde beslissingen er meer begrip en ook betrokkenheid ontstaat bij de medewerkers. Het bewustzijn van de medewerkers over de veranderingen binnen een organisatie heeft dus een significante invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Daarom is de eerste hypothese dan ook aangenomen.

6.2.2 Antwoord hypothese 2

De tweede hypothese heeft te maken met emotionele betrokkenheid: *‘Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers’*. Hier gaat het erom dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en het nut inzien van het werk dat zij doen. Daarnaast zien de medewerkers ruimte tot groei en zelfontwikkeling.

Uit de resultaten is gebleken dat de afstand tussen het groeiteam en de medewerkers te groot is om de emotionele betrokkenheid te stimuleren. Een opvallend resultaat die deze conclusie bevestigt is dat respondenten niet weten wie er in het groeiteam zitten en dat er respondenten zijn die niet weten van het bestaan van het groeiteam. Ook geven respondenten aan dat het uitspreken van waardering niet gebruikelijk is en dat constructieve feedback de overhand heeft boven positieve feedback. Ook hier is een duidelijk verband te zien met de theorie van Welch (2011) die stelt dat waardering en medezeggenschap over het werk, helpt bij de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Een duidelijke quote die deze stelling bevestigt komt van respondent 4 uit de afdeling Development. De respondent zegt dat waardering een goede motivatie is om doelen te bereiken. Daarnaast geeft de respondent aan het gevoel te hebben dat het werk dat hij uitvoert niet van hem is, omdat hij er totaal geen zeggenschap over heeft. De respondent voelt zich totaal niet betrokken of beloond in zijn werk en is daarom niet tevreden (zie Bijlage VII, analyseschema 8, respondent 4). Op basis van deze conclusie is hypothese 2 aangenomen.

6.2.3 Antwoord hypothese 3

De laatste hypothese gaat over fysieke betrokkenheid: *‘Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers’*. De fysieke betrokkenheid onder de medewerkers is getest aan de hand van kwalitatief onderzoek door middel van vragen over de werkomgeving en werkdruk.

Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten zich op hun gemak voelen op de werkvloer. Respondent 9 geeft letterlijk aan dat de balans tussen werk en leven en de gezelligheid op kantoor haar de kracht en motivatie geeft om naar werk te gaan (zie Bijlage VII, analyseschema 9, respondent 9). Dit komt overeen met de theorie van Welch (2011) die stelt dat fysieke betrokkenheid (het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid) zich uit in energie op de werkvloer. Op basis van deze uitkomsten is ook hypothese 3 aangenomen.

6.3 Conclusie probleemstelling

Met het beantwoorden van de deelvragen en hypothesen, is er ook een antwoord geformuleerd op de probleemstelling die luidt: *‘Hoe moet Foleon haar interne communicatie vormgeven om de betrokkenheid onder medewerkers te stimuleren’*.

Om de medewerkersbetrokkenheid binnen Foleon te stimuleren moet de organisatie in het communicatiebeleid aandacht besteden aan het verbeteren van de cognitieve en emotionele betrokkenheid. Tevens moet het bedrijf ervoor zorgen dat de fysieke betrokkenheid gewaarborgd blijft door de huidige veiligheid en beschikbaarheid onder medewerkers in balans te houden.

Door middel van interne communicatie moet het managementteam de werknemers beter en frequenter op de hoogte brengen van de veranderingen binnen de organisatie. Dit begint bij het aanbrengen van een betere structuur waardoor medewerkers en afdelingshoofden een betere afstemming hebben en er duidelijker regels zijn. Wanneer het managementteam zijn medewerkers op de hoogte houdt en meeneemt in beslissingen over hun werk, dan stimuleert het de cognitieve betrokkenheid.

Verder is het van belang dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en binding hebben met het werk en de organisatie. De werknemers moeten voelen dat zij ertoe doen en dat het werk dat zij doen belangrijk is voor de ontwikkeling van de organisatie. Dit kan het managementteam stimuleren door de medewerkers regelmatig een blijk van waardering te geven om zo de emotionele betrokkenheid te stimuleren.

Interne communicatie helpt om de medewerkers en het managementteam dichterbij elkaar te brengen. Het managementteam kan verschillende communicatiemiddelen inzetten om een boodschap richting medewerkers te versturen, maar ook om de medewerkers een stem te geven en te vragen om terugkoppeling. Op deze manier staat het managementteam dichterbij de medewerkers en vice versa, waardoor er meer begrip (bewustzijn) en motivatie (toewijding) ontstaat bij medewerkers. Dit stimuleert op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid.

7. Aanbevelingen

Het advies aan Foleon is om zo snel mogelijk te beginnen met het gebruik van communicatiemiddelen als een nieuwsbrief of het opstellen van een intranet om op deze manier de medewerkers van informatie te voorzien en meer bewustzijn en toewijding bij medewerkers te realiseren. Het aannemen van een communicatieprofessional helpt om een communicatiestrategie te bepalen. De communicatieprofessional moet het groeiteam adviseren en trainen in het uitvoeren van het communicatiebeleid, om zo op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

7.1 Stimuleren medewerkersbetrokkenheid

Uit de gesprekken en observaties tijdens deze onderzoeksperiode is duidelijk geworden dat Foleon nog erg zoekende is naar een juiste aanpak als het gaat om het communicatiebeleid. Het bedrijf is onervaren en zoekt naar een manier om de transitie van klein bedrijf naar middelgroot bedrijf met meer dan 100 werknemers in goede banen te leiden. Het advies is dan ook om meer aandacht te besteden aan interne processen. Op dit moment ligt de focus van de organisatie te veel op het realiseren van groei en het verdienen van geld. Er gaat te weinig aandacht uit naar de medewerkers die daardoor steeds verder vervreemd raken van het managementteam en daarmee ook het werk en de organisatie. De organisatie is niet proactief bezig met het verbinden, informeren en motiveren van medewerkers en dit gaat ten koste van de medewerkersbetrokkenheid. Op termijn zorgt de verminderende medewerkersbetrokkenheid ervoor dat goede, ervaren werknemers zich niet meer verbonden voelen met de organisatie en uit ontevredenheid op zoek gaan naar een nieuwe baan. Foleon loopt daarmee het risico goede werknemers te verliezen en in effectiviteit achteruit te gaan met minder omzet en winst tot gevolg.

7.1.1 Korte termijn doel

Op korte termijn valt er al veel winst te behalen als het gaat om efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie. Een struikelblok voor Foleon is dat het investeren in medewerkersbetrokkenheid niet direct geld oplevert. Toch is het, om eerdergenoemde redenen, belangrijk hier toch tijd en geld in te investeren. Een advies is dan ook om direct te starten met het verbeteren van de structuur. Hier kan Foleon bewijzen van spreken morgen mee beginnen door regels op te stellen, documentatie zichtbaarder te maken en communicatiemiddelen in te zetten die helpen om de manier van werken te verduidelijken. Denk hierbij aan het opstellen van een FAQ (frequently asked questions), waar medewerkers terecht kunnen als zij iets niet weten. Foleon kan gebruik maken van de tool die zij zelf ontwikkeld hebben om communicatie-uitingen te maken. Via de eigen tool kunnen zij gemakkelijk nieuwsbrieven, personeelsbladen en een FAQ maken om de medewerkers up-to-date te houden.

Hoe meer werknemers erbij komen en hoe groter de organisatie wordt des te belangrijker wordt interne communicatie. Het thema medewerkersbetrokkenheid is nu te groot om het in de spreekwoordelijke ijskast te zetten. Het bedrijf maakt daarin verkeerde keuzes door interne communicatie bij Marketing en HR te leggen. Het zorgt er namelijk voor dat er te weinig aandacht voor is, omdat het geen prioriteit heeft binnen die afdelingen. Het advies is daarom om een communicatieprofessional in dienst te nemen wier/wiens taak het is om actief bezig te zijn met het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid door het inzetten van interne communicatie.

7.1.2 Lange termijn doelen

Om op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren is er een grote rol weggelegd voor het groeiteam. Alleen een communicatieprofessional aannemen om de medewerkers te verbinden met de organisatie is niet voldoende. Tevens zou dit een te eenzijdige benadering zijn. Binnen het groeiteam is het belangrijk dat de werkwijze verandert en dat interne communicatie op de agenda komt. Het is raadzaam dat het groeiteam na elke bijeenkomst bespreekt welke punten het team terugkoppelt naar de medewerkers. Ook is het belangrijk dat het groeiteam zich openstelt richting de medewerkers voor feedback en op deze manier de medewerkers betreft. Op deze manier stimuleert het groeiteam zowel de cognitieve betrokkenheid als de emotionele betrokkenheid van de medewerkers, omdat de medewerkers beter op de hoogte zijn van wat er speelt en zich meer verbonden voelen met de organisatie.

Het is belangrijk te beseffen dat ieder lid van het groeiteam zijn eigen belangen heeft als het gaat om zijn/haar eigen afdeling. Het is daarom te verklaren dat bij een onervaren organisatie als Foleon een overkoepelend thema als interne communicatie lange tijd niet de aandacht heeft gekregen die het verdient. Het is duidelijk dat er geen afspraken zijn gemaakt omtrent het terugkoppelen van informatie richting de medewerkers, omdat de frequentie waarin teamleaders terugkoppelen per afdeling zeer uiteenlopend is. Daarnaast is het zo dat niet elke afdeling een vertegenwoordiger heeft in het groeiteam, dus dat voor die afdelingen een terugkoppeling al helemaal niet vanzelfsprekend is. De eerdergenoemde communicatieprofessional kan het groeiteam helpen om het gat tussen management en medewerker te verkleinen door te zorgen dat afspraken over informatievoorziening richting medewerkers worden nageleefd. Het advies is dan ook om de communicatieprofessional een adviserende rol binnen het groeiteam te geven. De communicatieprofessional kan helpen te bepalen welke informatie ook relevant is voor de medewerkers en welke middelen toe te passen om de informatie te verzenden.

Tot slot is het advies aan Foleon om af te stappen van de informatieverzameling op Google Drive, omdat dit te onoverzichtelijk is. Het onderzoek wijst uit dat de respondenten informatie moeilijk weten te vinden en ook niet weten waar zij moet zoeken. De onderzoeker adviseert om een intranet omgeving te gebruiken als centraalpunt voor alle informatie. De respondenten geven aan graag gebruik te kunnen maken van intranet. Het intranet is tevens een goed middel om werknemers bij elkaar te brengen en te verbinden met elkaar en de organisatie.

8. Implementatie

Het hoofdstuk Implementatie geeft concrete voorbeelden van communicatiemiddelen weer om de communicatie en structuur van Foleon te verbeteren. De dummy's bestaan uit een nieuwsbrief, een FAQ en een intranetomgeving. Daarnaast is er een functieprofiel opgesteld van een communicatieprofessional die de communicatiestrategie bepaalt en de medewerkersbetrokkenheid stimuleert. De totale kosten van het implementatieplan bedragen 64.800 euro en levert op: een verbeterde medewerkersbetrokkenheid en effectievere organisatie.

8.1 Verbeteren van de structuur en communicatie

Om het advies te realiseren en de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren is er een implementatieplan opgesteld. Deze paragraaf biedt de organisatie concrete voorbeelden die de organisatie verder helpen om aan de slag te gaan de structuur, communicatie en medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Allereerst zijn er communicatiemiddelen uitgewerkt om de structuur en informatievoorziening binnen Foleon te verbeteren.

8.1.1 Monthly in een nieuwsbrief

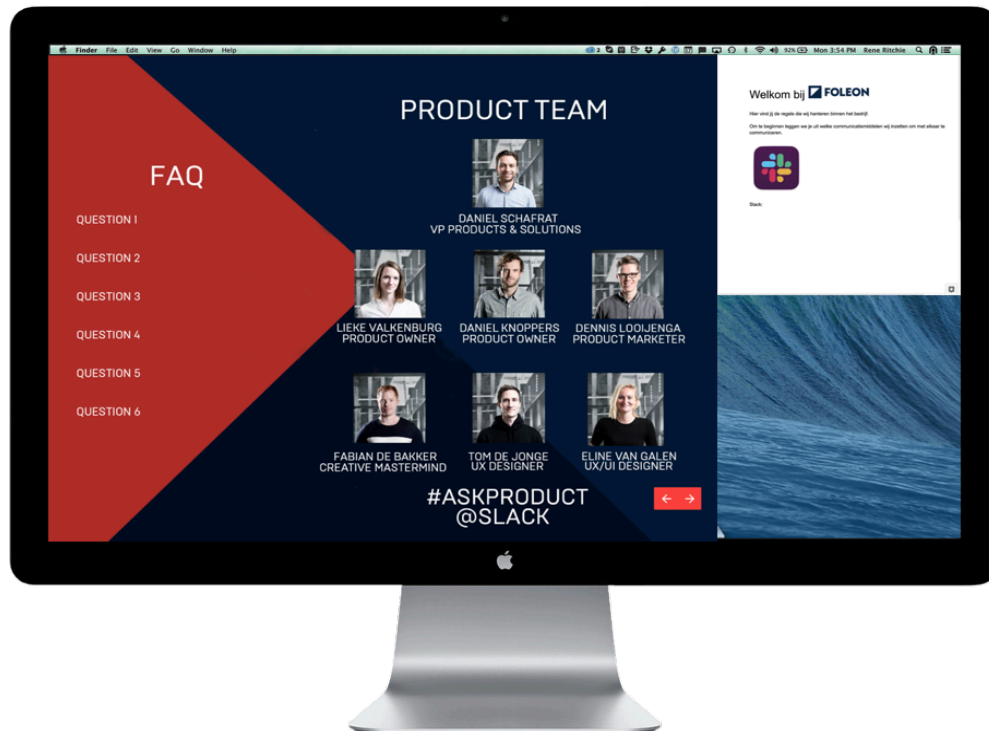
Door gebruik te maken van de eigen tool, kan Foleon gemakkelijk communicatiemiddelen maken in eigen huisstijl. Op deze manier kan Foleon de monthly uitwerken op beeld zodat medewerkers altijd toegang hebben tot informatie, mochten zij de monthly gemist hebben of informatie terug willen zoeken. In dit voorbeeld worden nieuwe medewerkers geïntroduceerd en kun je als medewerker meer te weten komen over de nieuwe collega's. Een nieuwsbrief is een goed middel om informatie te verspreiden onder de medewerkers en op deze manier de medewerkers op de hoogte te houden, maar ook te verbinden met de organisatie.



Figuur 6: Voorbeeld van een nieuwsbrief (Auteur, 2019)

8.1.2 Opstellen van een FAQ

Het volgende voorbeeld is een FAQ gemaakt met Foleon (zie Figuur 7). De FAQ moet voor meer duidelijkheid zorgen bij medewerkers. Met een FAQ zijn veelgestelde vragen snel beantwoord en is daarom efficiënt. Ook biedt het middel duidelijkheid over wie erbinnen afdeling werkzaam zijn en waar zij verantwoordelijk voor zijn. Mocht het voorkomen dat een medewerker een vraag heeft die niet bij de veelgestelde vragen staat, dan kan hij/zij in één oogopslag zien welke medewerker waar verantwoordelijk voor is en aan wie de vraag te stellen.



Figuur 7: voorbeeld van een FAQ (Auteur, 2019)

8.1.3 Alles op één plek met het intranet

Het laatste voorbeeld is een visualisatie van een veelgebruikt intranet genaamd 'Yammer'. Het intranet is een verzamelpunt voor medewerkers en van informatie. Het platform Yammer dat onderdeel is van Microsoft biedt een overzichtelijke interface die de organisatie meer structuur biedt. Ook heeft het platform integraties met Slack, Google en Hubspot, dit zijn platformen die bij Foleon allemaal in gebruik zijn. Het intranet biedt de organisatie dus een centraalpunt waar medewerkers met elkaar kunnen chatten, informatie kunnen delen, polls kunnen starten en agenda's kunnen inzien. Het intranet zorgt voor meer overzicht en structuur en bevordert daarmee het bewustzijn van de medewerkers. Hiermee stimuleert de organisatie de cognitieve betrokkenheid.



Figuur 8: Voorbeeld van een intranetomgeving (Yammer, 2019)

8.2 Aanstellen communicatieprofessional

Zoals gesteld in het hoofdstuk aanbevelingen is het raadzaam dat Foleon een communicatieprofessional in handen neemt bij het helpen de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. In dit hoofdstuk is een functieprofiel opgesteld.

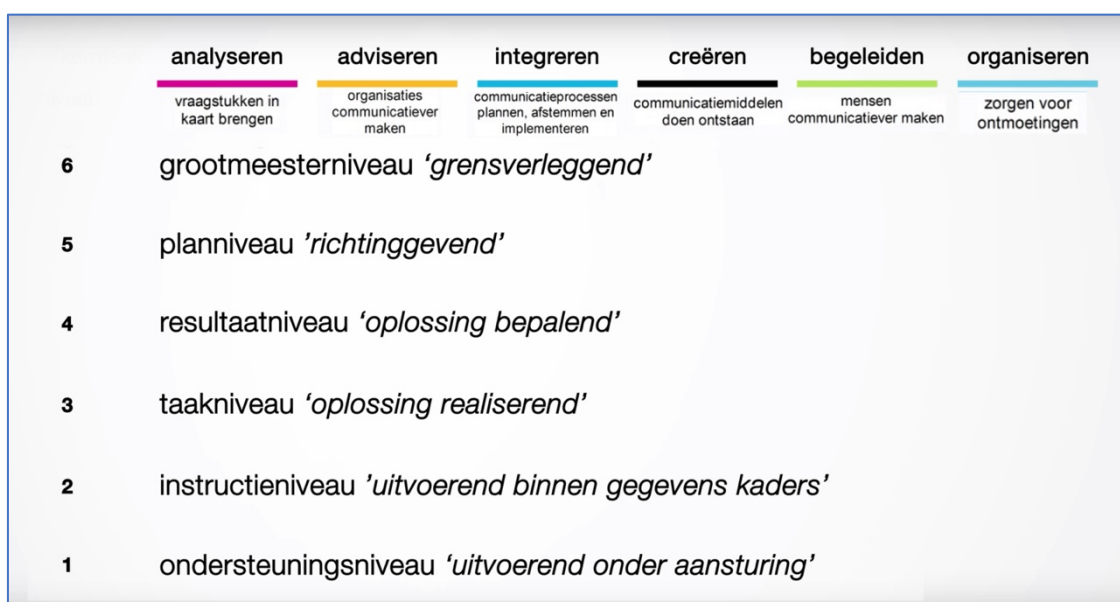
Het functieprofiel is gebaseerd op de beroepsniveau profielen van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals (Logeion, 2015). Het schema is verdeeld in zes verschillende kerntaken op zes verschillende niveaus (zie Figuur 9). Na het analyseren van het schema en het lezen van de competenties op de verschillende niveaus, is het advies aan Foleon om een communicatieprofessional aan te nemen die minimaal op het vierde niveau zit; het resultaatniveau. Vanaf dit niveau is de communicatieprofessional namelijk in staat om zelf het beleid te bepalen of aan te scherpen en medewerkers te sturen in hun communicatie. Een communicatieprofessional onder het vierde niveau werkt binnen gegeven kaders vanuit de opdrachtgever.

Het onderzoek wijst uit dat het nodig is dat er binnen de organisatie een beleidsbepaler komt betreft communicatiebeleid, die zelf met een oplossing komt en daarin de leidinggevendenden binnen de organisatie stuurt. Het is de organisatie zelf, mede door onervarenheid, niet gelukt om de juiste strategische keuzes te maken als het gaat om het communicatiebeleid. De toenemende zorg voor medewerkersbetrokkenheid en de voortdurende groei van de organisatie maakt het nodig dat er een communicatieprofessional komt met het minimale beroepsniveau profiel 4.

De werkzaamheden en opbrengsten van de communicatieprofessional zijn vanzelfsprekend per niveau verschillend. Ervanuit gaan dat Foleon kiest voor een professional op niveau 4, kan de organisatie verwachten dat de communicatieprofessional het probleemstuk analyseert, de organisatie adviseert over de strategische richting van de communicatie, vervolgens de communicatieaanpak integreert en coördineert en on- en off-the-job begeleiding biedt aan het management door middel van coaching, training, workshops en interactieve bijeenkomsten. Daarnaast is de communicatieprofessional in staat om de communicatieaanpak te vertalen naar communicatiemiddelen of hier in ieder geval in te adviseren (Logeion, 2015).

De communicatieprofessional beschikt over een aantal communicatie- en ontwikkelcompetenties. De communicatieprofessional kan communicatieactiviteiten bij laten dragen aan de organisatiedoelen door kritisch te zijn en goed af te stemmen. Het is de ‘ambacht’ van de communicatieprofessional om de communicatieactiviteiten te visualiseren en te presenteren op een manier die aansluit bij de doelgroep. Ook heeft de communicatieprofessional oog voor zijn omgeving en weet wat de effecten kunnen zijn van bepaalde beslissingen. De communicatieprofessional is gespecialiseerd in het verbinden van groepen mensen, kan functioneren in een dynamische werkomgeving en is zelfkritisch en reflecteert (Logeion, 2015).

Het aanstellen van een communicatieprofessional op beroepsniveau 4 helpt de organisatie om op termijn zowel de cognitieve als emotionele betrokkenheid te stimuleren. De communicatieprofessional is gespecialiseerd in het informeren en verbinden van medewerkers. Een communicatieprofessional kan met zijn/haar vaardigheden de afstand tussen management en medewerkers verkleinen om zo een eenheid te creëren. Daarnaast kan de communicatieprofessional het groeiteam van advies voorzien en trainingen geven om in het vervolg de juiste beslissingen te maken als het gaat om het te voeren communicatiebeleid (Logeion, 2015).



Figuur 9: beroepsniveauprofielen en kerntaken communicatieprofessional (Logeion, 2015)

8.3 Kostenplaatje communicatiebeleid

Om het implementatieplan meer gestalte te geven is er tot slot een kostenplaatje opgesteld. Het kostenplaatje geeft Foleon een overzicht wat ongeveer de kosten zijn om het gegeven advies uit te voeren. Daarnaast geeft het overzicht ook de baten van het implementatieplan weer.

Het kostenplaatje betreft de kosten en baten betreft het eerste jaar en is inclusief de kosten van het aannemen van een communicatieprofessional. Allereerst kost het produceren en inzetten van communicatiemiddelen als een nieuwsbrief of FAQ de organisatie geen geld, slechts tijd. De middelen om deze communicatiemiddelen te maken heeft Foleon al in huis, namelijk de zelfgeproduceerde tool. Met een licentie op het product en de kennis en ervaring binnen de organisatie om met het product te werken is het voor Foleon gemakkelijk om dergelijke communicatiemiddelen te produceren.

Het inrichten van een intranet brengt wel kosten met zich mee. Voor het gemak is er gekozen om het voorbeeld van het meest gebruikte intranet Yammer te gebruiken in het kostenplaatje. De minimale kosten voor een licentie op Yammer is vijf euro per gebruiker, per maand (Financeonline, 2019). Met momenteel 110 medewerkers in dienst komt dit neer op een bedrag van 6.600 euro per jaar.

Tot slot de kosten van de persoon die het communicatiebeleid vorm moet geven; de communicatieprofessional. Logeion heeft uitgezocht dat een senior Communicatieadviseur in het bedrijfsleven die past binnen het functieprofiel van Foleon een 'instap'-salaris heeft tussen 3.400 en 6.300 euro bruto per maand, op full time basis, exclusief secundaire arbeidsvoorwaarden (Logeion, 2010). Omdat de bedragen ver uit elkaar liggen is er voor het gemak gekozen om in het midden te gaan zitten en het bedrag te bepalen op 4.850 euro per maand. Dit komt neer op een bruto jaarsalaris van 58.200 euro.

De investering van ongeveer 65.000 euro op jaarbasis zorgt er op termijn voor dat de medewerkersbetrokkenheid binnen Foleon verbeterd. Het inzetten van de verschillende communicatiemiddelen zorgt op korte termijn voor meer structuur en kortere lijntjes tussen management en medewerkers. Met een betere structuur schept de organisatie meer duidelijkheid bij medewerkers en kunnen medewerkers ook efficiënter en effectiever te werk gaan. Met het aantrekken van een communicatieprofessional haalt de organisatie een specialist in huis die de juiste communicatiestrategie kan bepalen en de medewerkers weet te informeren en te verbinden. Meer betrokkenheid zorgt voor een algemeen betere medewerkerstevredenheid en meer motivatie om hard voor de organisatie te werken en door te groeien. De medewerkers voelen zich beter op hun plek en zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten. Op de lange termijn heeft dit ook invloed op de omzet van de organisatie, omdat medewerkers langer bij de organisatie blijven en daardoor steeds effectiever, efficiënter en nuttiger worden in de ontwikkeling van de organisatie. Het kost de organisatie veel geld als ervaren medewerkers vertrekken en nieuwe medewerkers ingewerkt moeten worden om op hetzelfde niveau te komen.

Communicatiemiddelen	Kosten	Baten	Bron
Ervaren communicatieprofessional	58.200 euro	Bepalen/uitvoeren van communicatiestrategie en het stimuleren/bewaken van de medewerkersbetrokkenheid.	Logeion
Communicatiemiddelen als: Nieuwsbrief, personeelsblad, brochure, etc.	Gratis via eigen tool.	Zorgt voor betere informatievoorziening richting medewerkers	Foleon
Aanschaffen intranet Yammer	6600 euro	Verbetering in structuur en communicatie	Yammer
Totaal	64.800 euro	Algemene verbetering communicatiestructuur en medewerkersbetrokkenheid.	-

Figuur 10: kosten en baten overzicht van implementatieplan voor eerste jaar (Auteur, 2019)

Bibliografie

- Aon Hewitt. (2015, Januari 14). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Opgehaald van www.aonhewitt.co.nz: https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx
- Bergh, J. v. (2015, november 18). *Groeiend ongeduld consument vraagt aanpassing in verkoopstrategie*. Opgehaald van [afg.nl: https://www.agf.nl/article/133330/groeiend-ongeduld-consument-vraagt-aanpassing-in-verkoopstrategie/](https://www.agf.nl/article/133330/groeiend-ongeduld-consument-vraagt-aanpassing-in-verkoopstrategie/)
- Financeonline. (2019, april 29). *Yammer review*. Opgehaald van reviews.financeonline.com: https://reviews.financeonline.com/p/yammer/
- Foleon. (2019, maart 4). *Our team*. Opgehaald van [Foleon.com: https://www.foleon.com/our-team](https://www.foleon.com/our-team)
- Foleon. (2019, februari 27). *Our Values*. Opgehaald van [Foleon.com: https://www.foleon.com/our-values](https://www.foleon.com/our-values)
- G2. (2019, mei 15). *Best Employee Intranet Software*. Opgehaald van [g2.com: https://www.g2.com/categories/employee-intranet](https://www.g2.com/categories/employee-intranet)
- G2crowd. (2019, april 5). *Best Internal Communications Software*. Opgehaald van [G2crowd.com: https://www.g2crowd.com/categories/internal-communications](https://www.g2crowd.com/categories/internal-communications)
- Greiner, L. (1998, mei). *Evolution and revolution as organizations grow*. Opgehaald van <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and revolution as organizations grow*. In L. E. Greiner, *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard.
- Instant Magazine. (2019, Februari 8). *our story*. Opgehaald van [Instant Magazine: https://www.instantmagazine.com/our-story](https://www.instantmagazine.com/our-story)
- Learnit. (2019). *Cursus Communicatieve vaardigheden*. Opgehaald van [Learnit.nl: https://www.learnit.nl/cursus/communicatie?gclid=Cj0KCQjwocPnBRDFARIsAJJcf94EztiJ45GJqsUus_hDDhMZtBS6S_52648u-5lKNUu1MmBwicX3C1kaAqOfEALw_wcB](https://www.learnit.nl/cursus/communicatie?gclid=Cj0KCQjwocPnBRDFARIsAJJcf94EztiJ45GJqsUus_hDDhMZtBS6S_52648u-5lKNUu1MmBwicX3C1kaAqOfEALw_wcB)
- Logeion. (2015, december 16). *Beroepsprofielen voor Communicatie*. Opgehaald van [Logeion.nl: file:///Users/yvdflier/Downloads/BNP-model%2016-12-2015%20vrije%20uitgifte.pdf](file:///Users/yvdflier/Downloads/BNP-model%2016-12-2015%20vrije%20uitgifte.pdf)
- Meier, U. B. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. In U. B. Meier, *Kwalitatief marktonderzoek* (p. 110). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. (2014). *Communicatie Handboek*. In Michels, *Communicatie Handboek* (p. 266). Groningen: Noordhoff.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (p. 416). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Welch, M. (2011). *The evolution of the employee engagement concept: communication implications*. Opgehaald van [Emeraldinsight.com: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563281111186968?cachebusterTimestamp=1559309687163](https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563281111186968?cachebusterTimestamp=1559309687163)

Bijlagen

Bijlage I Gesprekverslagen

Gesprekverslag 1: Marketingmanager

Dit is een uitgeschreven gesprekverslag met de marketingmanager van Foleon en tevens begeleider van dit onderzoek. Vanwege een gebrek aan interne bronnen is besloten om achtergrondinformatie betreffende het medewerkersbetrokkenheidprobleem bij Foleon te verwerven door middel van persoonlijke gesprekken.

Dikgedrukt = onderzoeker

Cursief = Marketingmanager

Bedankt *naam* dat je even wat tijd voor mij hebt vrij kunnen maken. Tijdens mijn sollicitatiegesprek voor een afstudeerstage hier bij Foleon hebben we het gehad over mogelijke opdrachten die er liggen bij Foleon om aan te pakken. Jij en *naam* noemden toen gelijk interne communicatie, waarom was dat?

Nou, dat komt omdat ik merk dat we nogal uit onze voegen groeien. Kijk, toen ik hier begon zo'n 2 jaar geleden verliep alle communicatie die we hadden nog gewoon via de korte lijntjes. Of nou, eigenlijk gebeurt dat nog steeds, alleen zijn we hier nu eigenlijk te groot voor.

Wat bedoel je met korte lijntjes?

*Nou, gewoon kort. Dus als we iets te bespreken hadden dan kwamen we bij elkaar. We waren toen met pak hem beet 30 a 40 man, dus dat ging makkelijk. Elke dag spraken we wel met elkaar en ook aan *naam* (ceo) kon je gewoon even snel tussendoor een vraag stellen. Het afgelopen jaar zijn we enorm gegroeid naar, nou nu al bijna 100 man alleen al in Nederland. Op dit moment zijn we te groot om nog via de korte lijn te communiceren eigenlijk, maar we doen het wel.*

Waarom?

Ja dat is een goede vraag... ik ben van mening dat dit niet de juiste manier is hoe we het nu doen. Ik probeer binnen de marketingafdeling het zo te organiseren dat we elke ochtend een huddle doen, ik zorg dat ik iedereen minstens een keer per week spreek, zodat we met zijn allen weten waar we mee bezig zijn en dat ik als manager weet hoe iedereen ervoor staat.

Gebeurt dit ook in andere afdelingen?

Nou... nou ja weet je... elke afdeling heeft natuurlijk zijn eigen manier van werken. Wij bij marketing werken natuurlijk heel veel in projecten, dus we moeten verder vooruitdenken. Wij zijn eigenlijk op de lange termijn bezig met iets opzetten. Sales, bijvoorbeeld die hebben dat minder die moeten er gewoon voor zorgen dat er op een dag zoveel mogelijk verkocht wordt. Uhm... nou dus niet iedereen doet het op de manier zoals wij dat doen, maar ik denk dat het over het hele bedrijf breed genomen wel meer gedaan kan worden. Ik denk dat het wel belangrijk is dat er binnen elke afdeling, maar ook tussen afdelingen genoeg gecommuniceerd wordt. Je merkt nu gewoon dat de afstand tussen afdelingen, maar ook met managers groter wordt.

Waar merk je dat aan dan?

Nou ja het sluipt erin hé en dat is denk ik een beetje het gevaarlijke. Voor een groot deel heeft het ook te maken met de enorme groei van de organisatie, maar ja die groei moet je wel zo goed mogelijk faciliteren. Als je zeg maar je werkprocessen niet verandert of in goede banen leidt, ja dan kan het zomaar misgaan. Ik denk dat er op dit moment nog te weinig aandacht voor is en dat we te erg bezig zijn met groeien, groeien, groeien en uiteindelijk loop je qua organisatie helemaal vast.

Heb je voorbeelden daarvan?

Nou ja kijk, als je nu al een beetje kijkt naar dev (development) daar beginnen nu wel mensen weg te lopen omdat ze het gewoon niet eens zijn met hoe dingen gaan. Kijk nu is dev wel een geval apart hoor, want het is in deze tijd onmogelijk om developers te vinden voor je organisatie dus er is ook gewoon onderbezetting. Maar goed het is wel een teken aan de wand denk ik. Laatst ook met de metingen van die employer branding survey, zie je dat medewerkers roepen om interne communicatie. Op dit moment is het gewoon moeilijk om aan de kaak te stellen, omdat we te gefocust zijn op oké we moeten verkopen en we moeten zorgen dat we zoveel mogelijk winst behalen. De interne processen worden een beetje vergeten in mijn optiek.

Jij zit zelf in het groeiteam dus spreekt geregeld met andere leidinggevenden, maar ook met de ceo. Hebben jullie het er dan nooit over?

Te weinig, vind ik. Ik probeer daarin wel het initiatief te nemen, maar het heeft naar mijn idee niet echt de prioriteit. Dat vind ik overigens wel, maar dat idee heb ik als we met elkaar spreken. Ik probeer ook gewoon terug te koppelen. Als wij zeg maar een huddle hebben en ik heb de dag of de week ervoor met het groeiteam gezeten, dan vind ik het wel belangrijk om aan jullie te melden wat er besproken is. Ik

probeer daarin wel zo goed mogelijk transparant te zijn, maar dat is niet iets wat geldt binnen de gehele organisatie. Snap je een beetje wat ik bedoel?

Ja, jij zou dus meer transparantie willen zien?

Nou kijk op zich is het wel logisch wat er nu allemaal gaande is. Ik heb zelf ook voor Marktplaats gewerkt en voor meerdere organisaties, dus ik weet wel hoe het er ongeveer aan toe gaat. Maar goed dat we groeien is logisch en ook alleen maar goed, maar groei moet wel uiteindelijk gefaciliteerd worden. En ik denk hoe langer je hiermee wacht hoe groter het probleem wordt. Je moet er wel voor zorgen dat medewerkers betrokken blijven bij de organisatie en weten wat ze moeten doen en waar ze aan toe zijn. Zeker nu we zo groot worden moeten we gewoon dingen verzinnen om iedereen op een lijn te houden en te zorgen dat we goed met elkaar kunnen en blijven communiceren. Marktplaats is natuurlijk ook uitgegroeid tot een enorm bedrijf, maar daar hadden we bijvoorbeeld wel een intranet waarop we konden zien van ohh die afdeling is daarmee bezig en die afdeling daarmee, om maar iets te noemen.

En dat is hier helemaal niet?

*Nou ja je hebt het zelf gezien en *naam* heeft je alles laten zien waar we hiermee werken. Je hebt ook op je eerste dag al een monthly meegemaakt, dus dan weet je ook wat dat inhoudt. Maar bijvoorbeeld zo'n monthly vind ik hartstikke goed en leuk ook. Dan weet je tenminste wat er aan de hand is. Maar ik denk dat het veel meer kan en ook via verschillende middelen. Kijk uiteindelijk moeten we ervoor zorgen dat een concreet plan hebben en ook weten waar de schoen wringt. Om te zorgen dat de medewerkersbetrokkenheid niet ver wegzakt en dat mensen hier alleen maar boos en ontevreden de deur uitlopen. En daarom ben jij hier natuurlijk, om dat helemaal tot op de bodem uit te zoeken, haha.*

Wat moet er concreet gebeuren denk jij dan?

*Ja, dat weet ik echt niet. We moeten er sowieso bewuster mee bezig zijn, maar hoe en via wat. Natuurlijk heb ik daar wel mijn ideeën over, maar dat is wel iets wat jij de komende tijd moet gaan uitzoeken. Uiteindelijk is het ook belangrijk dat *naam* (ceo) inziet dat het echt een probleem is. Want als het niet direct geld oplevert dan staat *naam* (ceo) niet gelijk open om erin te investeren. Aan jou dus om uit te zoeken in hoeverre het een issue is. Lijkt me ook wel leuk toch?*

Ja, maar dan moet het natuurlijk wel concreet resultaten opleveren.

Ja, maar dat weet ik wel zeker. Kijk ik weet bijvoorbeeld al heel veel niet van hoe het in andere afdelingen eraan toe gaat. Terwijl ik toch een leidinggevende rol heb en veel contacten heb binnen de organisatie. Ik vind dat al wel veel zeggend. En geloof me hoor, ik weet echt wel hoe het werkt en hoe groter het bedrijf hoe minder je van elkaar weet waar wie mee bezig is. Ik heb ook voor bedrijven gewerkt als Afas, nou daar weet je ook echt niet alles van iedereen. Maar het gaat er meer om van hoe je het in goede banen leidt en zorgt dat iedereen betrokken blijft bij het idee en de organisatie. Dit kun je natuurlijk wel zo goed mogelijk faciliteren. En dat hadden bedrijven waar ik werkte wel redelijk op orde. De ene wat beter dan de andere natuurlijk.

Oké, bedankt dat je even tijd had om voor wat verheldering te zorgen. Ik kan hier zeker weer even mee vooruit.

Geen probleem, ik ben heel benieuwd waar je zometeen mee gaat komen en of het ons gaat helpen in de toekomst!

Dit is een uitgeschreven gesprekverslag met één van de twee HR-medewerkers van Foleon. Vanwege een gebrek aan interne bronnen is besloten om achtergrondinformatie betreft het medewerkersbetrokkenheidprobleem bij Foleon te verwerven door middel van persoonlijke gesprekken.

Dikgedrukt = onderzoeker

Cursief = HR-medewerker

Bedankt *naam* dat je mij even wil bijpraten. Zoals je weet doe ik onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid binnen Foleon en dat heeft natuurlijk een aardig raakvlak met HRM. Kun je mij vertellen hoe het is gesteld met de medewerkersbetrokkenheid binnen Foleon?

Nou die is wel goed, de ene afdeling scoort wat lager dan de ander, maar goed dat is normaal binnen bedrijven. Maar we moeten wel even kijken waar dat dan aan ligt en wat we kunnen doen om die scores weer wat omhoog te krikken.

Ja, want jij werkt extern voor Foleon als ik het goed begrepen heb. Je bent dus zzp'er en loopt dus bij meer bedrijven rond. Werk je bij meerdere start-ups?

Ja, ik werk voor meerdere start-ups, ook al is Foleon eigenlijk op dit moment geen start-up meer hé. Op dit moment noemen we het een scale-up, want Foleon zit nu op, nou wat zou het zijn, bijna 100 medewerkers dus dan is het nu geen start-up meer.

En wat zijn overeenkomsten die je ziet bij andere start-ups?

Hoe bedoel je overeenkomsten?

Nou zie je bijvoorbeeld veel dezelfde dingen op het gebied van structuur en dat soort dingen?

Nou ja wel, kijk het ligt een beetje aan de fase hé. En er zijn ook bedrijven die heel anders te werk gaan dan hoe het hier gaat. Over het algemeen zie je wel vaak de vrijheid die heerst binnen een start-up hé. Die cultuur van, we doen het met zijn allen en iedereen werkt aan verschillende dingen. Er is wat dat betreft, zeker aan het begin, weinig structuur. De lijntjes qua communicatie zijn vaak kort en op het gebied van interne communicatie is het vrij beperkt.

Zorgt dit voor problemen in de cijfers van medewerkersbetrokkenheid?

Kan... maar hoeft niet. Ik heb niet per se het idee dat er een medewerkersbetrokkenheidprobleem is. Ik denk alleen wel dat het voor de samenwerking goed is, om nu te gaan werken aan het werkproces. Dus dat we gaan kijken van 'nou, hoe kunnen we er nou voor zorgen dat sales en marketing op een prettige manier samen kunnen werken', daar moeten we goed naar kijken, waar de behoeften liggen.

Metten jullie wel de medewerkersbetrokkenheid?

Ja, tijdens de quarterly vragen we de medewerkers om een vragenlijst in te vullen. En vanuit daaruit kijken we van nou hoe is het gesteld met de betrokkenheid en zien we grote verschillen per afdeling, dat soort dingen. Maar goed daar zijn we nog niet zolang mee bezig, dat is er nu net bijgekomen. Dus we moeten even een paar periodes aankijken hoe zich dat ontwikkelt.

Waar ligt volgens jou het probleem dan?

Nou goed wat ik zeg hé, het effectieve samenwerken tussen afdelingen. Ik denk dat de cohesie tussen afdelingen een stuk beter kan, we zien ook terug in de cijfers dat dat het laagste scoort. Je ziet vaak dat vooral jonge tech-bedrijven, wat Foleon natuurlijk ook is, veel externe software omarmen om mee te werken. Hier heb je dat ook met Podio, Jira, Google nou en Design gebruikt dan nog iets van Board. Maar je kan ook te veel gebruiken, waardoor het allemaal onoverzichtelijk van worden. Ik denk dat we daar nog wel stappen in kunnen maken.

Maar je denkt niet dat er zolang er geen interne communicatie is dat dit ten koste kan gaan van de medewerkersbetrokkenheid? Als ik hier en daar wat mensen spreek en observeer zie ik wel mensen met wat aanmerkingen komen.

Zoals?

Nou *naam* van marketing vroeg zich bijvoorbeeld af waarom we geen dingen op de muur hebben hangen met bijvoorbeeld de slogan 'It's Okay to Show off' en waarom sales een bel heeft hangen voor wanneer zij een deal sluiten, maar dat andere afdelingen zoiets niet hebben.

Ja oké, nou dat is wel interessant natuurlijk hé. Het kan wel kloppen dat mensen ervaren dat er meer waardering uitgaat naar de voorkant, dus wat je ziet in harde cijfers. Kijk sales verkoopt natuurlijk het product dus daar is het heel duidelijk, die brengen geld in het laatje. Development bijvoorbeeld is meer de achterkant, dus dat zie je misschien niet direct terug in de cijfers.

Is dat iets wat meetelt in de medewerkersbetrokkenheid?

Ja, dat telt wel mee. Maar goed, zoals die dingen op de muur dat zijn natuurlijk leuke ideeën. Ik hoop ook dat jij daarmee aan de slag gaat dan.

Merk je ook dat de medewerkersbetrokkenheid bij Development minder is?

Nou goed we hebben wel aandacht voor Development nu, want het begint wel een zorgenkindje te worden. Wat er precies speelt moeten we nog uitzoeken, maar zonder er te veel over uit te wijken lijken ze minder gemotiveerd. Er zijn natuurlijk de laatste tijd ook al een aantal developers vertrokken helaas.

Hoe zorg je ervoor dat ze wel weer gemotiveerd zijn?

Nou om ten eerste met ze in gesprek te gaan. Kijken wat er aan de hand is, ik kan me zo voorstellen dat het gaat om waardering of een communicatieprobleem. Maar goed, ik wil daarin niet te snel conclusies trekken. Het is iets van de laatste tijd en Development is sowieso een lastig punt, omdat er een zwaar te kort is. Op dit moment is het gewoon heel moeilijk om als jonge organisatie met geen astronomisch budget developers binnen te halen.

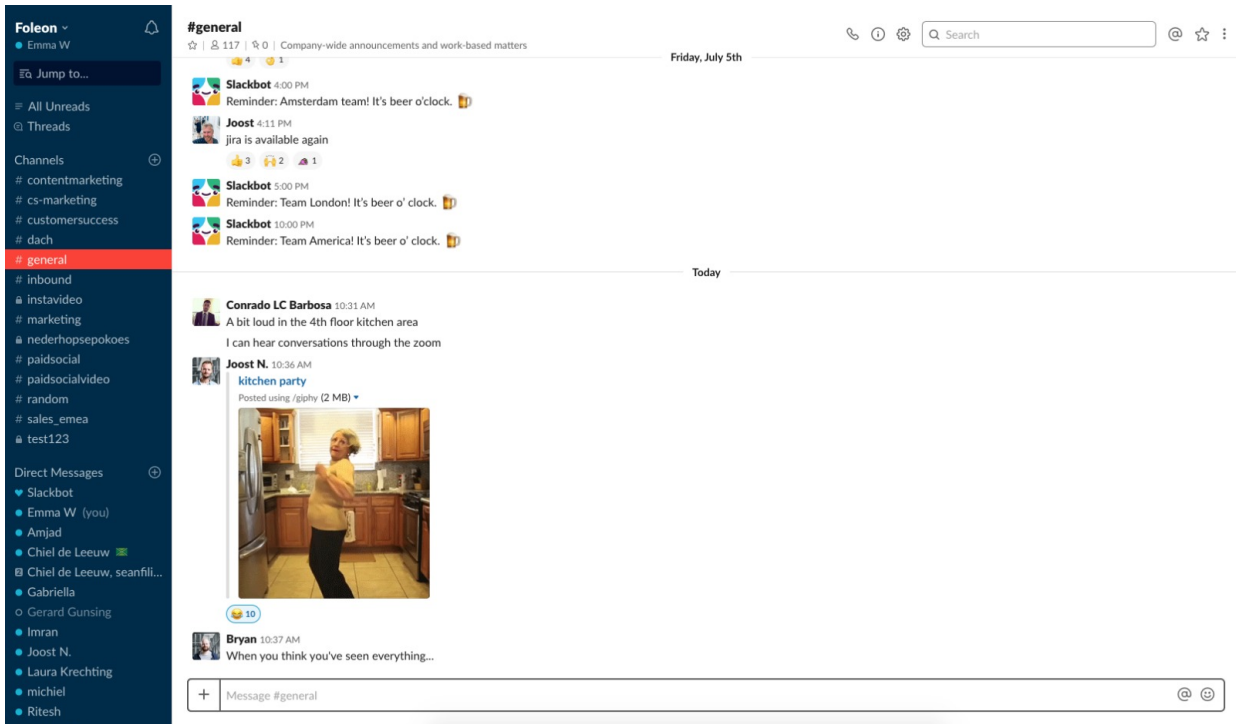
Hoe zorgen jullie als HR-afdeling er eigenlijk voor dat nieuwe medewerkers goed worden ingewerkt?

*Nou ja, daar houdt *naam* zich vooral mee bezig, ik weet niet of je haar al gesproken hebt? Maar we hebben in ieder geval samen een onboarding survey opgesteld. Hierin staan vragen over hoe de eerste weken zijn gegaan en wat zij goed en slecht vonden en zo. En verder kunnen ze nog feedback geven en bijvoorbeeld voorbeelden geven van hoe hun onboarding bij andere bedrijven is gegaan, mochten zij eerder bij een ander bedrijf gewerkt hebben. En verder ja, maakt *naam* ze gewoon wegwijs in het bedrijf en geeft ze nieuwe medewerkers voldoende aandacht volgens mij.*

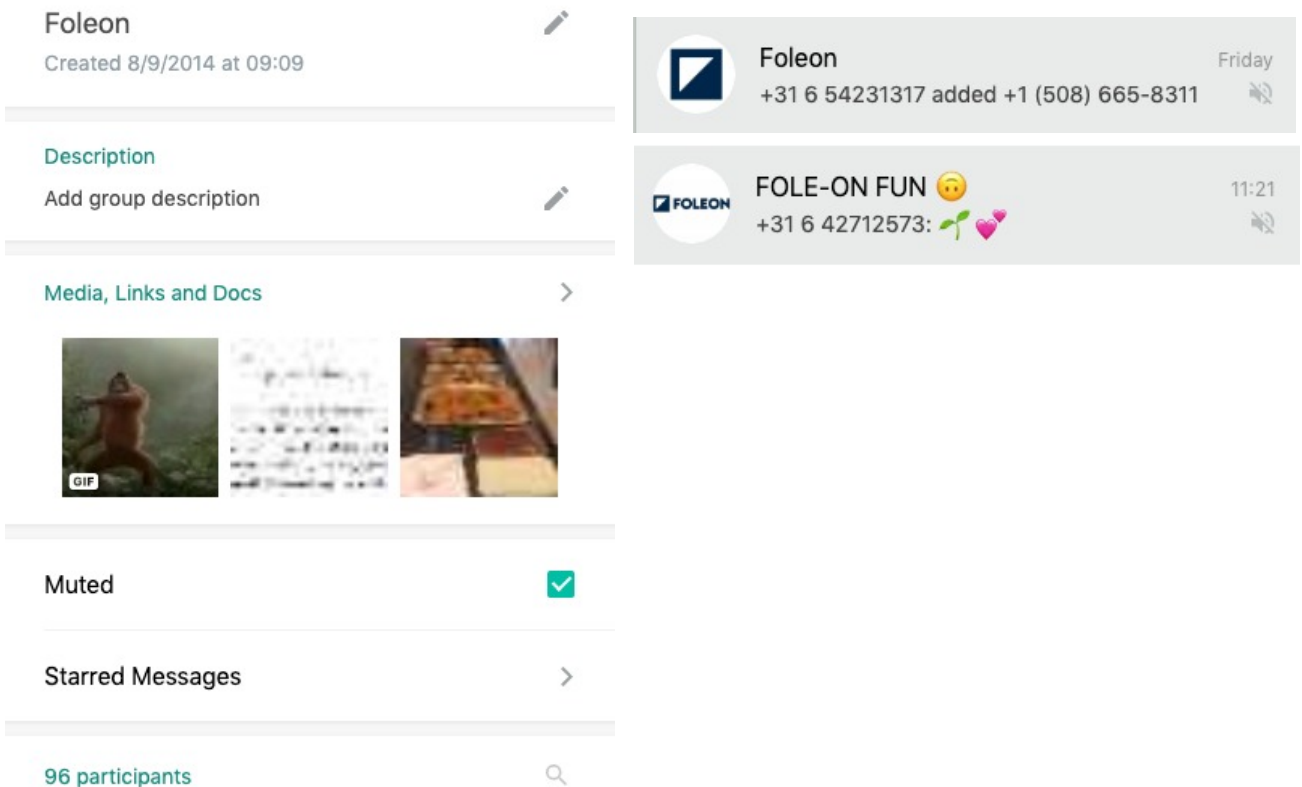
Oké, top. Nou bedankt voor je tijd. Ik kan hier wel weer even mee voort denk ik.

Ja? Oké, nou mooi! Ik wens je veel succes en ben heel benieuwd naar je resultaten en bevindingen.

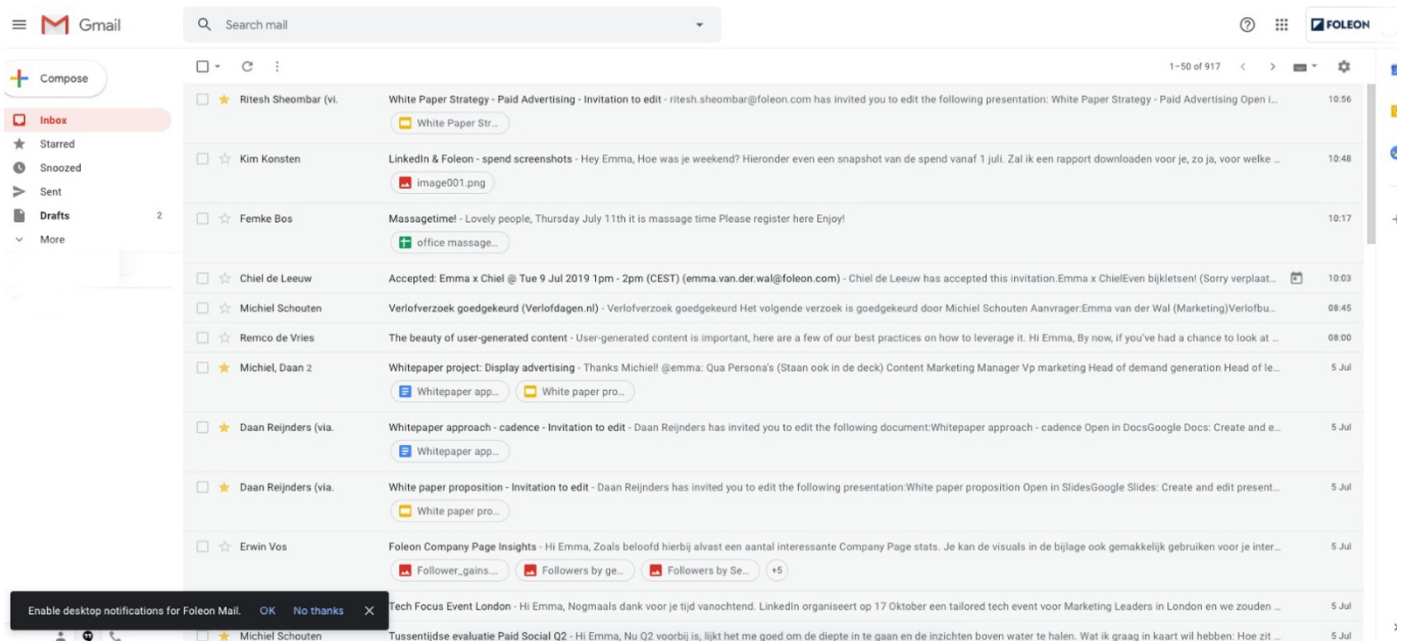
Bijlage II Communicatiemiddelen Foleon



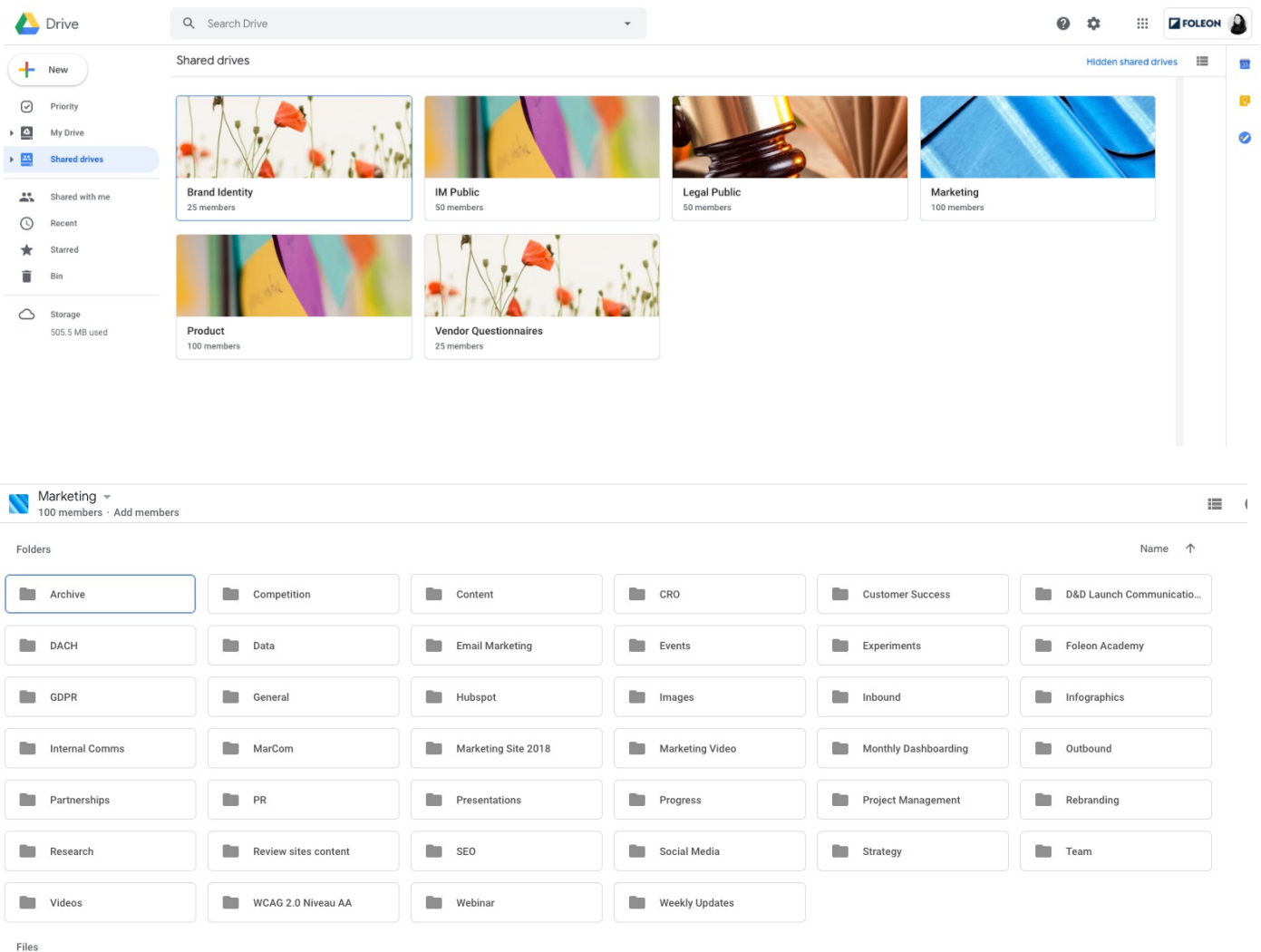
Schermafbeelding 1: werkomgeving communicatiemiddel Slack

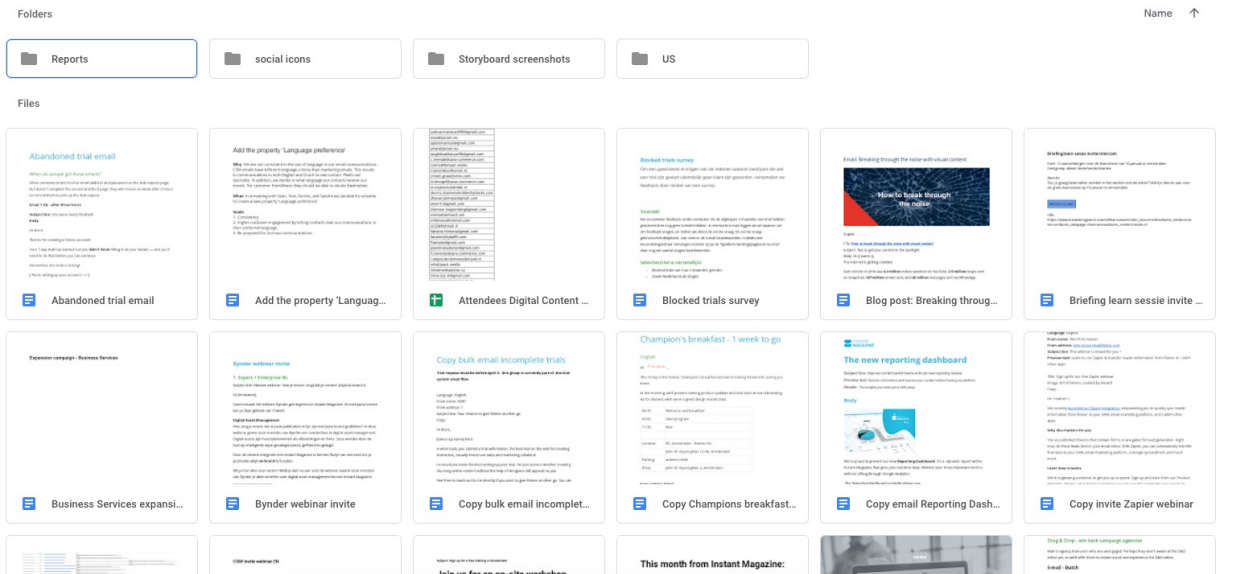


Schermafbeeldingen 2,3,4: verschillende Whatsapp-groepen

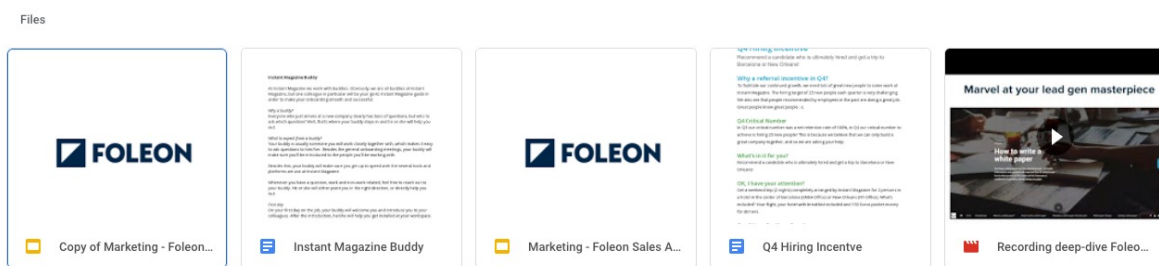


Schermafbeelding 5: werkomgeving Google mail

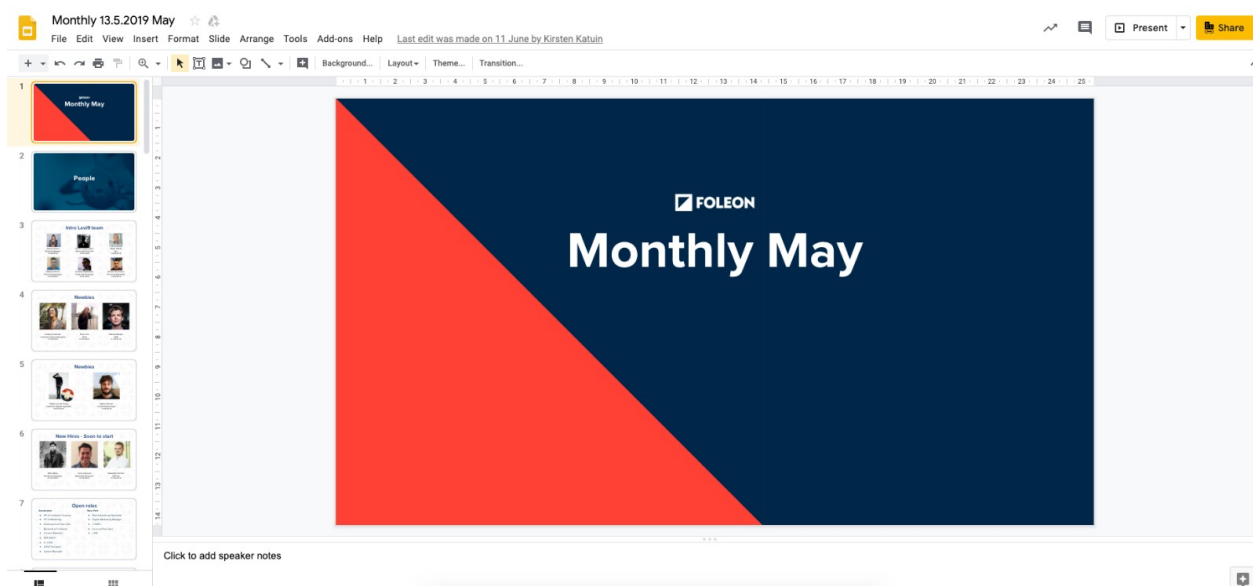




Schermabbeelden 6,7,8: werkomgeving Google Drive



Schermabbeelding 9: map Interne Communicatie Google Drive



Schermabbeelding 10: PowerPoint Monthly

Bijlage III Say, Stay & Strive Aon Hewitt onderzoek Foleon

Aan de hand van onderstaande vragen en het *Say, Stay & Strive Model* van Aon Hewitt (Aon) is onderzoek gedaan naar de medewerkers betrokkenheid bij Foleon. In deze bijlage staan de uitkomsten van dit onderzoek.

	Speak positively about the organization to coworkers, potential employees, and customers	- I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment - Given the opportunity, I tell others great things about working here
	Have an intense sense of belonging and desire to be part of the organization	- It would take a lot to get me to leave this organization - I rarely think about leaving this organization to work somewhere else
	Are motivated and exert effort toward success in their job and for the company	- This organization inspires me to do my best work every day - This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work

Al deze stellingen lopen de antwoorden van 1 tot 5. De mogelijkheden staan voor:

1= Strongly Disagree

2= Disagree

3= Neutral

4= Agree

5= Strongly Agree

SAY

'I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment'

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Devolpment	3.0	9	15,79%
Creative Serivese	4.7	3	5,26%
CSM	4.8	5	8,77%
General & Admin	4.7	6	10,53%
Marketing	4.5	13	22,81%
Sales	4.6	14	24,56%
Product	5.0	4	7,02%
Support	3.7	3	5,26%
Totaal	(35:8) = 4,375	57	100%

‘Given the opportunity, I tell others great things about working here’

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Devolopment	3.0	9	15,79%
Creative Services	4.7	3	5,26%
CSM	4.2	5	8,77%
General & Admin	4.7	6	10,53%
Marketing	4.2	13	22,81%
Sales	4.4	14	24,56%
Product	4.5	4	7,02%
Support	4.7	3	5,26%
Totaal	(34,4:8) = 4.3	57	100%

STAY

‘It would take a lot to get me to leave this organization’

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Devolopment	2.7	9	15,79%
Creative Services	4.7	3	5,26%
CSM	4.0	5	8,77%
General & Admin	4.3	6	10,53%
Marketing	3.7	13	22,81%
Sales	4.0	14	24,56%
Product	4.0	4	7,02%
Support	4.0	3	5,26%
Totaal	(31.4:8) = 3,925	57	100%

‘I rarely think about leaving this organization to work somewhere else’

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Devolopment	2.1	9	15,79%
Creative Services	4.7	3	5,26%
CSM	4.2	5	8,77%
General & Admin	4.0	6	10,53%
Marketing	3.2	13	22,81%
Sales	3.9	14	24,56%
Product	2.8	4	7,02%
Support	3.7	3	5,26%
Totaal	(28,6:8) = 3,575	57	100%

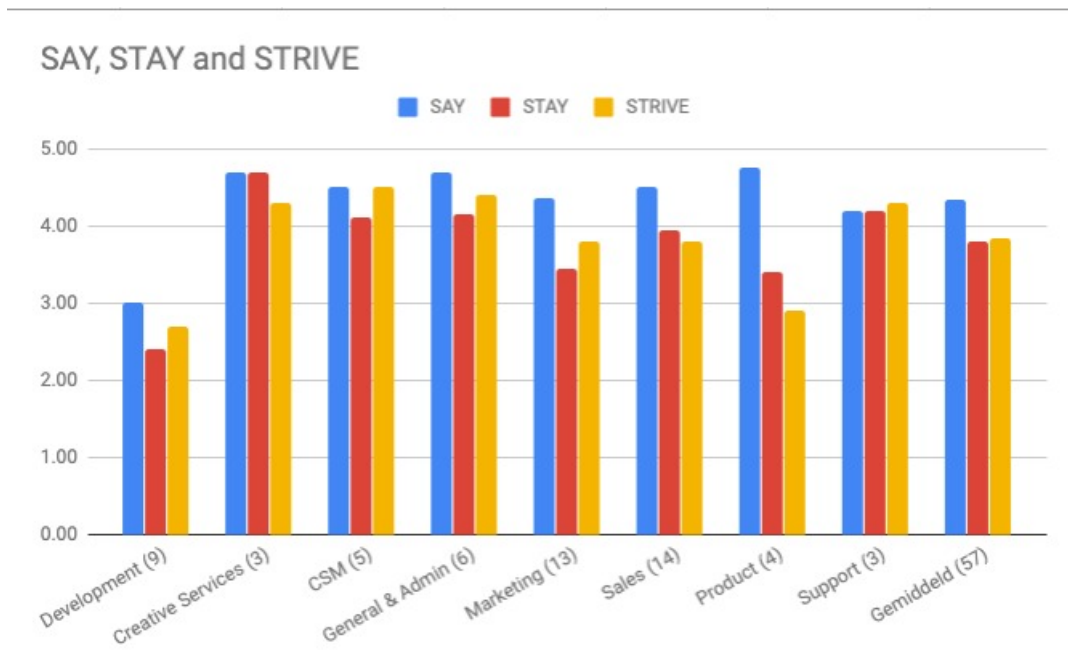
‘This organization inspires me to do my best work every day’

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Devolopment	2.8	9	15,79%
Creative Services	4.3	3	5,26%
CSM	4.6	5	8,77%
General & Admin	4.5	6	10,53%
Marketing	3.8	13	22,81%
Sales	3.9	14	24,56%
Product	3.0	4	7,02%
Support	4.3	3	5,26%
Totaal	(31.2 : 8) = 3.9	57	100%

STRIVE

'This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work.'

Afdeling	Gemiddelde Score	Deelnemers	Percentage
Development	2.6	9	15,79%
Creative Services	4.3	3	5,26%
CSM	4.4	5	8,77%
General & Admin	4.3	6	10,53%
Marketing	3.8	13	22,81%
Sales	3.7	14	24,56%
Product	2.8	4	7,02%
Support	4.3	3	5,26%
Totaal	$(30.2 : 8) = 3,775$	57	100%



Figuur 1: Grafiek gegevens Say, Stay & Strive Aon Hewitt onderzoek Foleon

Bijlage IV Employer branding survey

De antwoorden bij stellingen lopen van 1 tot 5. De mogelijkheden staan voor:

1= Strongly Disagree

2= Disagree

3= Neutral

4= Agree

5= Strongly Agree

Development:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	3	Proud of freedom and achievements done NOT: I have the feeling it is now more a sales/marketing company than a development one
2	5	We make good shit
3	3	It is a nice atmosphere, but not structurally challenging
4	2	Not proud: because I don't like the new brand that much plus my friends(outside of Foleon) are having the same opinion. Proud: because the app is supercool
5	2	I don't think that the product is going into the right direction and I don't have much space to improve professionally
6	2	Not proud, because I dislike the name and never had any say in the choice of name
7	5	From day one I felt empowered to make decisions, contribute and develop myself without being "managed"
8	5	Not applicable. I am happy to work here!
9	3	I'm happy to be at Foleon
Average score	3,33	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	Was a startup working on a project I felt connected with
2	I needed a job
3	Tech stack, building a new product in a startup environment, creating a tool beautiful publications
4	*to develop myself more in the field i am currently working in * change of work environment * young people * cool app * the chance to get creative
5	Because I was looking for a new opportunity and the product seemed very nice.
6	Start-up culture, flexible hours, used to be a flat organisational culture. Work with new technologies

7	Joost's empathy, JP & Daniel's passion about the company and the people, and the tech stack.
8	Unique product and one of its kind in the market till date
9	Because I figured it could be a cool product to be a part of

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	3	My plate is way too full so I can show off as the quality drops having less time and focus for duties
2	2	It's a Dutch culture thing
3	2	Some features get there, though most of time the credo with development is more: it's ok when it (almost) works
4	0	I do not really like the phrase : "It's ok to show off" I think it's too hipster for image they want to portray with the new brand
5	2	We (development) have sprint reviews where we show what we have done. People show up and that is nice but, personally, I don't think that I have much room to grow and/or show off my skills. I think the development team has more talent and room for growth than what the company gives them credit for
6	2	Development has been put on the backburner as far as exposure is concerned, in the last 6 months. Although I don't really feel the need to show off, personally
7	5	100% of my job is self-managed. My team sets its own goals and I decide how to contribute to those goals. I have total freedom to be as creative as I want
8	3	I'm new to Foleon and in slow process to share all my good practises to team)
9	3	Doing technical things is always hard to present to people. But when a feature hits production and people start using it as a functionality and are happy with it, it's a great way of "showing off"
Average score	2,44	

Values according Development

Values	Times mentioned
Enthusiasm/ positive attitude, innovation	3
Self-discipline, trust, humour/fun, curiosity, independence, risk-taking, being the best, balance (home/work), well-being (physical/ emotional/ mental/ spiritual), humour/fun	2
Commitment, efficiency, perseverance, resourcefulness, achievement, entrepreneurial. Adaptability, creativity, authenticity, diversity, opennessambition, control, being liked, collaboration, vision,	1

courage, excellence, professional growth, personal growth	
--	--

Point to improve

1. Team building per teams or departments (production vs marketing/sales) Office: maybe home office (good for retention) Communication/meetings: too many blabla and overlaps, not enough actions
2. Less meeting, hire skilled people
3. Creating a culture of working together and owning the codebase together. Lead by example (in development)
4. * hire in-house developers * change recruitment for developers * focus more on development rather than sales+marketing * change management * fix the editor * stop making new features * start documenting * communication training * stop depending on employees "who where there from the beginning" AKA start documenting and share that knowledge to the right departments * stop startup mentality AKA set boundaries + roles& responsibilities for each department (RULES)
5. Internal team communication. Clear roadmap with input from other departments. Listen and act towards the feedback/complaints that employees give to their managers.
6. Internal communication. Better people management. (HR-vertrouwenspersoon) To detect dissatisfaction earlier. Adjustable desks for all who want them
7. I honestly can't think of anything. I love it here.
8. Incident Management - Support Tier1, Tier2 level 2. Audit Logs as part of security 3. DRR (Disaster recovery and business continuous drills and mock tests)
9. Communication, location, pension

Creative Services:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	5	Duh! 😊 It is going to conquer the world
2	4	Proud about a lot, but really not proud of how few women are in leadership. Overall balance of diversity is improving, but not quite there yet
3	4	We're exploring of whole new area's
4	5	Help clients to convey their message
Average score	4,50	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	Because I have a secret crush of Daan
2	Cool product, nice people
3	Because of the potential to grow (in width) around my specific design experience
4	I want to help form the future

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	If the editor has crappy bugs, I can't show off big time...
2	1	I don't like to show off
3	4	By creative solutions
4	5	It's wonderful to show my latest Foleons to everyone
Average score	3,50	

Values according Creative Services

Values	Times mentioned
Vision, courage	2
Being the best, enthusiasm/ positive attitude, innovation, resourcefulness, risk-taking, trust, curiosity, continuous learning, caring, self-discipline, commitment, professional growth, innovation, leadership, listening, making a difference	1

Points to improve

1. Less messages in the Foleon app, A bigger dishwasher, More meetingrooms (or less meetings ;-)
2. More women in leadership roles, more leadership encouragement (workshops or retreats), encouraging cross-department collaboration as team building
3. A bit more structure for internal processes. Better internal communication. Less communication channels. Only mail, slack, whatsapp?

CSM:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	5	Awesome product + nice people
2	5	Startup, product and vibe
Average score	5	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	Young motivated company with an awesome product
2	Startup, product and vibe

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	3	
2	4	We have a stunning product only there are still too many bugs. Therefore clienst cant depend on it
Average score	3,50	

Values according CSM

Values	Times mentioned
Balance (home/work)	2
Innovation, authencity, achievement, family, trust, enthusiasm/ postive attitude, friendship, humour/fun	1

Points to improve

1. Structure, Pension and Insurance.
2. More meetingrooms/ quiet spots for calls.

General & Admin:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	4	We are growing and can change, we are not as conservative as a corporate
2	5	
3	4	Great colleagues and opportunity to learn and grow
4	5	I like the culture. I like the owners (CEO and CTO). I like our team
5	5	Team
6	5	The things we accomplish, the brands we have as clients, the team spirit, the work mentality
7	4	It's a cool company
8	5	So many self motivated, intercultural team members. Great clients...
Average score	4,62	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	The owners, good vibe, young, growing and a nice job
2	I think the product is very interesting and has many possibilities and potential; being a SaaS, it needs to be focused in innovation and the way that the company presents itself in social media gives also the idea that there is a highly motivated and friendly team to support this.
3	Company with great opportunities to grow
4	I was impressed by my manager. I thought I could learn a lot working for him/her.
5	Creativity
6	Job description & the first impression of the team
7	For the experience
8	Love the culture, the potential impact we can have in the Marcom domain.

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	
2	3	I haven't had the chance, but I feel that I have space to do so
3	2	Not really sure why
4	4	Lots and lots of freedom to do the work we like. Workload is only thing holding me back)
5	2	Not much to show off in my position
6	3	There is no holding back when I want to pitch an idea
7	3	To be honest, I don't know
8	4	Great examples, case studies. Could be a five if we manage to speed up the product development and a bit more proven success of our clients
Average score	3,12	

Values according General & admin

Values	Times mentioned
Innovation	4
Enthusiasm/ positive attitude, collaboration, humour/fun	3
Resourcefulness, integrity, authenticity, commitment, making a difference, caring	2
Entrepreneurial, balance (home/work), family, trust, respect, recognition, generosity, reward, diversity, friendship, control, clarity, accountability, control, self-discipline	1

Points to improve

1. Salary, help in growing and development internally
2. I cant point out yet anything specific but since Foleon is a scale up, definitely prepare for growth (communication, automation, optimization)
3. Clear communication
4. Rules should be more defined. More structure. I think we are on the right path.
5. More clear rules about budget
6. Stick to a plan Make choices Don't settle for easy solutions
7. More structure, more ownership on specific topics/improvements.

Marketing:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	4	Awesome company, great culture
2	4	Ambitious people striving to make Foleon big. Cool company to work for
3	4	I'm incredibly proud to see how motivated everyone is. Even with the growth in team size, the mentality has not changed. Also the product is awae
4	3	Because we're making a product that will have a big impact
5	4	I'm a bit pissed about how things are going lately? We really lack transparency throughout the company. I don't get why we don't just tell people why someone got fired. Other companies I worked for had a really open internal communication - I think that is super important. Some things are just super vague. A new vacancy that maybe replaces Michiel, which he didn't know anything about, the fact that you don't get compliments often - some people don't see the importance of your work etc. I think things should be way more transparent and that people should give more compliments
6	4	I'm very proud of what our clients can achieve with our platform, and our clients' success is our success. Knowing clients are happy with the outcome of the content they produce with our platforms makes me happy that our product is providing value to them
7	5	I am proud. The stories from our ambassadors say enough. We make an impact
8	4	I love the company culture. Right now, though, I think the quality of the product is lagging behind
9	4	
10	4	I like the fact we're an ambitious company!
11	5	Because everything we do is to help customers make better content
12	5	I like to be part of an ambitious company where not everything is set in stone
Average score	4,17	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	I knew Doug & Sab from an event & it seemed to be a cool place to work
2	Fast growing company, interesting branche, promising product, young and lively vibe, Amsterdam, make more impact in work than in a big 'corporate-ish' company
3	I didn't choose to work at Foleon, they chose me.
4	Because of the inspiring product and potential

5	I really like the ambition we have as a company and I really love the people that are working there. The work environment is very chill, flexible hours, able to work from home and you really make an impact with the work you do
6	Foleon is enthusiastic about helping brands creatively express themselves and create visually stunning content.
7	You don't often get a chance to work at a fast-growing, young and ambitious organisation.
8	Awesome product.
9	Because of the great working environment and the position
10	Known the product since day one and like it a lot. Also, like the ambition of the founders.
11	The product is amazing
12	I already knew the product from a former job and when I saw the vacancy I thought it would be really cool to be part of this company.

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	
2	3	I don't feel the urge to 'show off' related to colleagues, showing off sounds a bit cocky and 'me' but we're doing it together, right?
3	1	Few projects I work on are in the spotlight
4	4	Important is that you can be who you want to be in this company. I'm also not afraid to speak up
5	4	I think Foleon is a super ambitious company with a clear view of what we want to achieve. People who work here truly believe in our product and we all want to create the best things possible. I think that's great and truly fits 'it's okay to show off'
6	3	Some people are not comfortable acknowledging themselves, especially the introverted types (we don't like to sell ourselves too much). Step back and take some time to recognize the work that some of these team members are doing, and let them know if they are doing well! They'll appreciate it (even though they don't go around asking for that attention) and feel more validated and motivated.
7	3	It would be nice to have more time to create exceptional output
8	5	I have a lot of freedom to work on whatever I'm good at, as long as it contributes towards business goals. I'm proud of what I get done, and the team celebrates successes with me
9	4	
10	3	
11	4	
12	4	There is room to share things on slack and via email
Average score	3,50	

Values according Marketing

Values	Times mentioned
Collaboration	6
Humour/ fun	5
Making a difference	4
Enthusiasm/ positive attitude, resourcefulness,	
Authenticity, vision, creativity, professional growth	3
Being the best, efficiency, initiative, innovation, risk-taking, entrepreneurial, continuous learning	2
Competence, balance (home/work), opennessambition, caution, vision, courage, diversity, adaptability, well-being (physical/ emotional/ mental/ spiritual), trust, caring, creatiity	1

Points to improve

1. Less focus on sales, more on product & building brand
2. Pension
3. Internal Comms
4. Structure (More documentation, information is cluttered)
5. I think we should pay more attention to improve the product instead of selling it. We have a great product with still a lot of potential, so we should really focus on that. 2. Besides that, I think the recognition and value of the people apart of sales are a bit undervalued bij the company. 3. Furthermore, we could improve the internal communication and be more up-to-date to what is happening within the company. Transparency is a very important factor in that, I think.
6. Transparency, internal communication, creating a better connection between different departements & the US.
7. Encourage friendly one on one conflict resolution among team members before bringing complaints directly to higher management... if someone is having problems with another team member, they should talk to the other team member directly and give them a second chance to re-evaluate and improve themselves based on the feedback. This means encouraging everyone to be positive and help each other out! If everyone avoids directly talking to the team member and instead brings those issues to a higher up, that team member might not have a chance to become a better person/coworker, and might not realize what they're doing wrong. Help each other succeed! :) 2. Implement a workshop on diversity and inclusion. This will help address cultural differences and people's varying preferences for receiving feedback/communication

styles. 3. If our budget allows for it, an education stipend would be really valuable. Providing us with the opportunity to take a course or gain skills outside of work that we can bring to the office is nothing but beneficial to people (and the company)!

8. Have growth ambitions in line with actual progress 2. Quality first, velocity second 3. Become more data-driven and customer oriented
9. We should have more developers than salespeople. We should focus on improving the product above all else. We should have a lot more publication templates.
10. All work on the same floor

Sales:

Proud of working for Foleon

Respondent	Score	Note
1	5	Proud to work in a fast growing business where everyone can be as unique as they are. Great product
2	5	
3	5	Clear goal and ambitions
4	4	The growth potential
5	5	Great people with a great product who are changing how people do things
6	5	We have a great product (UK)
7	4	I am proud to work for Foleon because we have a good culture. Everybody respects the other colleagues. Anyone can say and are asked for their opinion. Everyone is very helpful
8	5	Great team, great atmosphere, lots of responsibilities growth potential
9	4	Cool product and culture/people
10	5	Because I believe in the product and enjoy coming to work everyday
11	5	Because our product is great and I care about my teammates
12	5	Everyone is working together to make a better Foleon, I like that. Also, I like how you can really learn from your superiors and bosses. But you can also just be casual and have a beer with them
13	5	
14	4	Love the product
15	4	Because we can really make a difference when it comes to innovating their marketing collateral
16	5	Because I think we have a lot of opportunity to grow as a company
17	5	We are open and willing to figure this all out together
18	5	
19	5	fantastic product and amazing team; get the chance to be myself and grow
Average score	4,74	

Choose for Foleon because of:

Respondent	
1	Personal related
2	The product is great and i think there was a lot for me to optimise on the tea
3	Working environment, company culture, growth potential
4	Great company culture, lack of non-essential bureaucracy and innovative product
5	Innovative company that had some awesome people and seemed to care about the career progression of their employees
6	I wanted to shift career and work in a SAAS start up (UK)

7	Ability to make a difference and to improve myself in a fast growing market.
8	Had a great experience during my internship and decided to stay
9	Culture and product
10	I wanted to stay in the Saas industry and found Foleon while searching for companies in Amsterdam. Had an interview with Martijn and it solidified that I wanted to work here
11	For the work environment and opportunities for growth
12	I loved the product and therefore thought it was a product I could definitely sell, and I heard that the atmosphere was very nice.
13	Offers room for personal and professional growth. Interesting sector.
14	I wanted to work for a young company in an exciting phase. I really like the product too and as a young tech company I expected more freedom and flexibility as with other type of companies
15	Because it was in the creative sector and in the start up phase with a lot of young talented intelligent employees.
16	The mission of the company
17	The people/office and growth potential. To learn with a company that is learning
18	The people and instant connection
19	Vision from the founders

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	
2	4	In sales we show off often, have you heard our bells?
3	4	Sometimes competition is not valued as much
4	4	n a sales role you can clearly show off but I wonder how other roles can do this
5	4	I brag about stuff all the time to my colleagues and back it up at team events
6	4	We can show off great examples and features to prospects) (UK)
7	3	Most people like our publications and our editor, when they first see it. When I give a demo I can show off every now and then, with my skills. Also I get positive feedback on the preparation I make for that very often
8	3	Work doesn't always get recognized by other in the company
9	5	
10	5	
11	5	
12	4	Every time we ring the bell it feels like showing off
13	3	
14	5	I feel like I can be proud of the product I sell - at all times (yes, I'm from the sales department ;)
15	3	The rebranding still a long way to go, but I'm sure we'll get there and be able to show off more in the future
16	4	

17	3	It's okay to show off but also not too much, office culture in any company makes you hold back - but that's for the best - you don't want to get too loose where you work
18	5	Always when reaching my target
19	5	You get the opportunity to show what you are worth. If people say differently than they don't have the stamina to show it
Average score	4,05	

Values according Sales

Values	Times mentioned
Innovation	11
Authenticity	8
Making a difference, balance (hom/work)	5
Humour/fun, vision, coaching/ mentoring, creativity, respect, professional growth	4
Curiosity, collaboration, friendship, integrity, enthusiasm/ positive attitude, caring,	3
Resourcefulness, diversity, recognition, listening, continuous learning, entrepreneurial	2
Adaptability, risk-taking, openness/ambition, well-being (physical/emotional/mental/spiritual), courage, self-discipline, competence, dialogue, achievement, being the best, perseverance, accountability	1

Points to improve

1. More alignment between departments
2. Fewer platforms or better integration of the existing platforms
3. INSURANCE, retirement plans, event attendance-
4. Better internal communication is needed, but this may be an unfair comment as I work remotely! (UK)

5. We can and should be better organised – internally but also externally. Meeting should be better structured and give value to anyone participating. The work environment is also not professional enough, yet. We need more areas for having quiet calls and demos.
6. Pension
7. Pension scheme and flexible working from home
8. Training
9. Maybe more department driven: - better and more clear databases of Foleon examples we can share. It's a bit of a mess now in multiple google sheets.
10. Give more flexibility concerning work space/environment.. I'd like to have the option to do home office not only when its needed for a reason like construction workers coming or not feeling well, but just because I feel like working from home or a different environment more holidays maybe a new and more modern approach of working model - instead of 40 hour weeks maybe 160 hour months, with possibility to maybe work 10 hours on one day but only 6 on the following as an example
11. Finance processes, more team building activities and opportunities to grow
12. The social benefits: Pension, insurance & training budget
13. Hard to think of something. It's really been great so far
14. Always trying to be the best First time right Focus more on the clients and impact for them

Product:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	4	Because I love the people, the spirit and no-nonsense. The freedom, the product and that people get the power and being motivated to get the most out of your potential and I love the product, it suits me 100% so very happy to work here
2	3	A shame; Not a lot people know foleon
3	5	Ik geloof in het product en vind het leuk om deel uit te maken van de energie binnen het bedrijf om het tot een succes te maken, je kunt echt impact maken hier
4	4	I believe in our platform and our core values, however, it isn't really sexy
Average score	4	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	Got a tip, had a great conversation with Daan & Joost and it suits me for 100% as a product. (background in Media)
2	Cool function, nice people, freedom in work! - A lot 'eigen inbreng' Can learn a lot.
3	Leuk product met veel potentie, jonge organisatie waarin je impact kan maken, jonge energieke mensen om mee samen te werken, georganiseerde gezelligheid in borrels en zo
4	Awesome company culture and a great atmosphere. I also think Daan and Joost are really inspiring and fun to be around.

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	Foleon enables me to get the most out of me, and support me to try things out. Learn from failures
2	1	
3	4	Ik heb het gevoel dat ik veel impact kan maken hier, ik krijg er de ruimte voor en iedereen staat open voor goede ideeën en verbeteringen
4	3	I don't feel like I have access to the necessary tools (e.g. branding assets) to show off whilst staying on-brand
Average score	3	

Values according Product

Values	Times mentioned
Enthusiasm/ positive attitude	3
Collaboration	2
Compassion, creativity, initiative, balance (home/work), self-discipline, trust,	1

personal growth, making a difference, vision, respect, being the best, well-being (physical, emotional, mental, spiritual), innovation, authenticity, achievement	
--	--

Point to improve

1. Management should spend time on the soft/emotional side of their personal. Although Foleon is awesome, not everyone spit their frustrations proactively. Good to have ears to help improving/keep everyone on board. We hire VPs for every department, but not for Dev. That's the most critical department. Without dev no product right. It's crucial that there's strong leadership that keeps our devs happy. Organize hackathons whatever to find good devs. Crucial to move forward and stay on the top.
2. More structure, less "departments-atmosphere", do something with people who are not motivated anymore
3. Interne communicatie, zodat niet zaken in de wandelgangen eerder besproken zijn en dan de rest dat op een rare manier hoort - gevoel dat de ene afdeling belangrijker is dan de andere afdeling (sales tov de rest)
4. Better onboarding to ensure consistency throughout our communications. 2. Easier to find and access manuals. 3. More clarity on where colleagues should head with specific questions or where they can easily find questions.

Support:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	5	It is an awesome organisation to work for, everyone is treated equally and everyones opinion is equally important. Everyone works hard and is focused on one goal. There is a lot of freedom and possibilities to grow personally
2	5	Very cool product, fast growing, we're getting shit done together
3	5	Mooie publicaties maken mij trots!
Average score	5	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	It looked like a fresh young organisation and the job description fit my profile
2	Young company, startup, big growing opportunities, cool product
3	Online magazines, jong bedrijf, jonge collega's

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	2	I'm not one to show off
2	4	Would like to show off more
3	3	
Average score	3	

Values according Support

Values	Times mentioned
Innovation	3
Personal growth	2
Humour/fun, well-being (hysical/ emotional/ continuous learning, recognition, authenticity, creativity, entrepreneurial, trust, balance (home/work), caring	1

Points to improve

1. Just one example: A pension is really wanted
2. Pensioen, communication between departments, internal growing options more visible/clear.
 - Pensioen! Meer communicatie/uitjes tussen afdelingen. Voor de bonding ;)

Creative Services:

Proud of working for Foleon:

Respondent	Score	Note
1	5	Duh! 😊 It is going to conquer the world
2	4	Proud about a lot, but really not proud of how few women are in leadership. Overall balance of diversity is improving, but not quite there yet
3	4	We're explores of whole new area's
4	5	Help clients to convey there message
Average score	4,50	

Choose for Foleon because of:

Respondent	Note
1	Because I have a secret crush of Daan
2	Cool product, nice people
3	Because of the potential to grow (in width) around my specific design experience
4	I want to help form the future

How often do you feel able to show off?

Respondent	Score	Note
1	4	If the editor has crappy bugs, I can't show off big time...
2	1	I don't like to show off
3	4	By creative solutions
4	5	It's wonderful to show my latest Foleons to everyone
Average score	3,50	

Values according Creative Services

Values	Times mentioned
Vision, courage	2
Being the best, enthusiasm/ positive attitude, innovation, resourcefulness, risk-taking, trust, suriosity, continous learing, caring, self-discipline, commitment, professional growth, innovation, leadership, listening, making a difference	1

Points to improve

4. Less messages in the Foleon app, A bigger dishwasher, More meetingrooms (or less meetings ;-)
5. More women in leadership roles, more leadership encouragement (workshops or retreats), encouraging cross-department collaboration as team building
6. A bit more structure for internal processes. Better internal communication. Less communication channels. Only mail, slack, whatsapp?

Bijlage V Topic Guide

Deze topic guide dient als richtlijn voor de af te nemen interviews ten behoeve van het onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid van Foleon. De topic guide dient als uitgangspunt van het interview. Deze zorgt ervoor dat de interviewer de focus op het uiteindelijke doel houdt: het beantwoorden van deelvragen en de probleemstelling.

Probleemstelling

‘Hoe moet Foleon haar interne communicatie vormgeven, om de betrokkenheid onder medewerkers te waarborgen of zelfs te stimuleren

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek bestaat uit de medewerkers en leidinggevenden van Foleon. Voor beide doelgroepen is er een aparte topic guide.

Theorie

De opgesteld topic guide gaat uit van het Communication and Employee Engagement model van Mary Welch, de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker en het onderzoek van May et al. (2004) naar psychologische zinnigheid, veiligheid en beschikbaarheid met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid.

Hypothesen

De opgestelde topic guides moeten antwoord geven op de hypothesen die uit de theorie zijn voortgevloeid:

1. *Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.’*
2. *Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.*
3. *Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers’*

Methoden en technieken

De interviewmethode is half-gestructureerde en face-to-face. Een in het interview verwerkte alternatieve interviewtechniek is ‘toonkaarten met stellingen’ en ‘showcards’ De interviewer dient bij ieder antwoord, indien relevant, door te vragen.

Duur van de interviews

Het afnemen van de interviews duurt 30 tot 45 minuten. Rekening houdend met respondenten die langer de tijd nodig hebben, is het van belang 15 minuten per interview extra uit te trekken. Daarom zal er per respondent een uur worden uitgetrokken voor de interviews.

Plaats van de interviews

De interviewer neemt de interviews af in de werkomgeving van de respondenten. Op deze manier hoeven zij niet te reizen om deel te nemen aan de interviews.

Introductie

“Welkom en alvast bedankt voor uw tijd. Mijn naam is Yannick. Momenteel doe ik in opdracht van Foleon een onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid binnen de organisatie. Voordat we beginnen met het interview wil ik u om toestemming voor het opnemen van dit interview vragen.”

Algemene vragen (circa 1 minuut)

1. How long are you working for Foleon/ Hoelang bent u werkzaam bij Foleon?

Huidige interne communicatie (circa 25 minuten)

2. How often do you receive a message from your management team?/ Hoe vaak ontvangt u een boodschap van het managementteam?
3. Where are these messages about?/ Waar gaan deze boodschappen over?
4. Do you consider this information relevant?/ Acht u deze informatie relevant?
5. What internal communications tools does the management team use for this?/ Welke interne communicatiemiddelen zet het managementteam hiervoor in?
6. What do you think of the means of communication?/ Wat vindt u van deze communicatiemiddelen?
7. How often you provide feedback to your management team?/ Hoe vaak koppelt u terug naar het managementteam?
8. Which means of communication do you use for this?/ Welke communicatiemiddelen zet u daarbij in?
9. Do you feel heard by the management team?/ Voelt u zich gehoord door het managementteam?
10. How do you experience the distance between you and the management team?/ Hoe ervaart u de afstand tussen u en het managementteam?
11. What do you think of the management team's involvement with employees?/ Wat vindt u van de betrokkenheid van het managementteam bij de werknemers?
12. How do you experience the current internal communication between employees and the management team?/ Hoe ervaart u de huidige interne communicatie tussen de werknemers en het managementteam?

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van ‘echt niet’ tot ‘zeker’. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
13. When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					
14. When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.					
15. When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.					
16. I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.					
17. My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.					
18. It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.					
19. I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.					
20. I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.					

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
21. I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.					
22. I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.					
23. I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.					
24. My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.					
25. The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.					
26. I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					
27. I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.					

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
28. At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.					
29. I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.					
30. When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.					
31. When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.					
32. I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.					
33. I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.					
34. I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.					

Introductie

“Welkom en alvast bedankt voor uw tijd. Mijn naam is - *naam interviewer* -. Momenteel doe ik in opdracht van Foleon een onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid binnen de organisatie. Voordat we beginnen met het interview wil ik u om toestemming voor het opnemen van dit interview vragen.”

Algemene vragen (circa 1 minuut)

1. Hoelang bent u werkzaam bij Foleon?

Huidige interne communicatie (circa 15 minuten)

2. Hoe vaak stuurt u een boodschap naar werknemers?
3. Waar gaan deze boodschappen over?
4. Heeft u het idee dat uw boodschappen bij de werknemers aankomen?
5. Welke interne communicatiemiddelen zet u hiervoor in?
6. Hoe vaak koppelen werknemers naar u terug?
7. Waar gaan deze terugkoppelingen over?
8. Acht u deze informatie relevant?
9. Welke communicatiemiddelen zetten zij daarbij in?
10. Wat vindt u van deze communicatiemiddelen?
11. Voelt u zich gehoord door de werknemers?
12. Hoe ervaart u de afstand tussen u en de werknemers?
13. Wat vindt u van de betrokkenheid van de werknemers bij het managementteam?
14. Hoe ervaart u de huidige interne communicatie tussen het managementteam en de werknemers?

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als fysiek, als emotioneel betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van ‘echt niet’ tot ‘zeker’. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid	1.No way/ Echt niet	2.Te weinig	3.Soms	4.Vaak wel	5. Zeker
15. When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					
16. When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.					

17. When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.					
18. I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.					
19. Mijn werk brengt mij in vervoering.					
20. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.					

Emotionele betrokkenheid	1.Echt niet	2.Te weinig	3.Soms	4.Vaak wel	5. Zeker
21. I find the work that I do useful/ Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.					
22. Ik ben enthousiast over mijn baan.					
23. Mijn werk inspireert mij.					
24. Ik ben trots op het werk dat ik doe.					
25. Mijn werk is voor mij een uitdaging.					
26. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.					
27. Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					

Fysieke betrokkenheid	1.Echt niet	2.Te weinig	3.Soms	4.Vaak wel	5. Zeker
28. Op mijn werk bruis ik van de energie.					

29. Als ik werk voel ik me fit en sterk.					
30. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.					
31. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.					
32. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.					
33. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.					

Bijlage VI Verbatims

6.1 Verbatim 1

Respondent 1

< 1 jaar werkzaam Foleon

Development

1.Hoe lang werk jij inmiddels bij Foleon?

Sinds 1 januari, dus ik ben eigenlijk nog relatief nieuw binnen de organisatie.

2.Wie is jouw manager binnen het team?

Ja, *naam* zeg maar, de cto.

3.En heb je veel contact momenten met hem?

Nee, nou weetje *naam* is zeg maar natuurlijk gewoon het hoofd van development. Daaronder valt *naam* die zou dan een beetje de algemene zaken moeten regelen voor zowel front- als backend team binnen development. En met beide hebben we eigenlijk bijzonder weinig contact. Met name ook omdat er veel mensen opstappen, heel veel werk wat *naam* voorheen deed - maar wat hij kon laten door al die nieuwe mensen - moet hij nu weer allemaal zelf oppakken. Omdat die mensen weggaan natuurlijk, dus hij zit echt tot aan zijn nek in het werk. Echte contactmomenten zijn er dus niet echt nee.

4.Zou je daar wel behoefte aan hebben?

Ja eh... ik zou eigenlijk niet weten, op dit moment speelt er niet echt veel waarover we echt contact zouden moeten hebben of met *naam* of met *naam* zeg maar. Ik denk wel dat het goed zou zijn als we elkaar wat frequenter zouden spreken. Zodat je ook weet wat er speelt binnen het team, bijvoorbeeld dat *naam* zo ontevreden was kwam pas heel laat naar boven. Dus in die zin zou het wel lekker zijn als je wat meer momenten hebt met z'n allen om te laten weten hoe je er nou in zit. Of dat nou prive of met het hele team doet maakt niet echt uit, om te peilen wie er tevreden is en wie niet. En waardoor dat dan komt.

5.Want die momenten zijn er helemaal niet?

Nee, nee en ja weetje vanuit SCRUM zouden we die momenten wel moeten hebben. Maar hoewel het niet echt over het proces zou moeten gaan tijdens die momenten, gaat het dan toch voornamelijk over het werkproces. Niet over wat ik voel of vind.

6.Zou SCRUM daarover moeten gaan?

Ja weetje SCRUM zou er over moeten gaan om te bespreken van hey ik vind dat we dit als team niet goed doen, of hey ik vind dat jij dit juist heel goed oppakt. Meer dat soort dingen, zodat die dingen

bespreekbaar zijn en zodat je kunt verbeteren of vast kunt houden. Als je dat als een team doet, dan komen er vaak toch niet echt 1 op 1 dingen aan bod. Omdat er misschien dan toch iemand bij zit met een bepaalde mening of gevoel, wat diegene niet wil delen met iedereen. Het gaat toch vaak over gevoelens in die situaties, zeker als iemand ontevreden is of wat dan ook zou ik wel graag willen dat dat wordt uitgesproken ja. Dan weet je in ieder geval wat er speelt weet je wel, ik geloof er ook heilig in dat ik moet delen wat er prive speelt. Zodat zij weten wat daar speelt en snappen waar gedrag vandaan komt en dat ze daar rekening mee kunnen houden weet je wel.

7. Maar hoe komt het dat het niet bespreekbaar is dan?

Ja, komt omdat veel mensen hun prive niet willen mixen met werk natuurlijk. Stel jij hebt een mega grote hekel aan mij, dan ga je dat natuurlijk niet aan mij vertellen. Als wij de hele dag met elkaar moeten werken, dat is natuurlijk gewoon enorm lastig. Dat kun je dan niet echt bij iemand kwijt zoiets. *naam* heeft natuurlijk ook aangegeven dat een bepaalde collega('s) met wie hij werkt wel een duidelijke rol hebben gespeeld in het feit dat hij weg wil gaan. Dat hadden we misschien niet kunnen oplossen, maar dat was wel handig geweest om te weten. Zodat je er ook rekening mee kunt houden en dergelijke. In dat opzicht geloof ik sowieso heel erg in praten, in plaats van achter je bureau zitten en niet met elkaar praten. Dat is sowieso niet bevorderlijk voor de werksfeer. Ik geloof wel dat het was closer mag hier, als je snapt wat ik bedoel. Dat zou voor mij wel allemaal mogen ja.

8. En hoe zou je dat kunnen stimuleren?

Ja door opener naar elkaar te zijn en worden. Ik geloof namelijk dat als ik open ben over wat er bij mij gebeurt, dat jij dan ook weer open kunt zijn tegenover mij. Dus zo benader ik het ook altijd in het team, ik vertel altijd precies wat er aan de hand is.

9. En hoe probeer jij er dan voor te zorgen dat andere mensen dat ook doen?

Door het aan te geven van hey je kunt tegen mij echt alles zeggen, dat zou ik ook gewoon fijn vinden als je dat doet. Mocht er dan wat zijn dan kunnen we er ook echt wat mee.

10. En merk jij dan ook dat dat gebeurt?

Soms wel ja, het hangt ook heel erg van de persoon af. Sommige personen zien er de meerwaarde er niet van in en zullen dat niet snel doen. Ja, dat is dan ook moeilijk om te veranderen begrijp je.

11. Maar jij bent natuurlijk niet de leidinggevende binnen jouw team, of ben je dat wel een soort van?

Nee, ik ben niet de leidinggevende van het team. Ik ben wel wat ze noemen de SCRUM master, dus ik bewaak de processen binnen het development team. Dat de afspraken die we over processen hebben afgesproken ook daadwerkelijk worden nageleefd.

12. In dat kader voel je je wel verantwoordelijk?

Nee, niet de verantwoordelijkheid. Maar ik probeer het wel te proberen in die zin, dat mensen echt met elkaar blijven praten. Vanuit die positie is het ook niet mijn taak of verantwoordelijkheid, maar vanuit mij als mens vind ik dat wel gewoon prettig en belangrijk. Ik zou het ook gewoon fijn vinden als mensen naar mij toekomen om te bespreken wat ik in hun ogen bijvoorbeeld niet goed doe of anders zou kunnen doen. Zodat ik ook kan teruggeven hoe ik dingen ervaar, gewoon vanuit een emotioneel standpunt zegmaar.

13.En met wie doe jij dat dan?

Met name met mijn teamgenoten.

14.En als je dan wel eens klachten hebt, ga je dan ook naar je manager?

Klachten in de zin van?

15.Nou als je bijvoorbeeld ergens tegenaan loopt wat niet helemaal lekker gaat?

Nou kijk het punt bij hoe deze teams zouden moeten werken conform SCRUM zegmaar, is het zo dat we autonoom zijn en zelf bepalen hoe en wat. Dat is hier nu inmiddels ook zo, maar dat is misschien wel een goed antwoord op je vraag. Kijk toen ik hier begon met werken, werd er gezegd we doen SCRUM maar daar komt niet zoveel van terecht. Toen heb ik in de tweede week aangegeven van hey jongens dit werkt voor mij niet zo, hoe zouden jullie dat willen zien?

16.Wat werkte er dan niet?

Nou het was gewoon heel simpel, er zaten een vier/vijftal medewerkers en die deden gewoon precies wat *naam* zei dat ze moesten doen. Toen gaf ik aan van hey jongens, dat is geen SCRUM. Vinden jullie dat leuk op deze manier? Toen gaven ze aan van nee dat vinden we eigenlijk helemaal niet leuk. Wanneer ik vervolgens vroeg van oke hoe kunnen we er wel een leuke manier van maken? Dus toen heb ik alles geïnventariseerd zovan wat mensen willen veranderen en daar ben ik vervolgens mee naar *naam* en *naam* gegaan. En bij hen aangegeven van hey ik werk hier nu twee weken en ik weet niet of dit mijn plek is om bij jullie neer te leggen, maar dit gaat niet goed zo en ik vind het ook niet tof op deze manier. Dus ik stel voor dat je luistert naar ons, maar als het niet verandert ga ik wat anders zoeken en ik ben bang dat het ook voor de rest van het personeel zo geldt. Daar werd wel serieus naar geluisterd en dat zijn we dus ook echt flink gaan aanpakken. Toen leek het heel erg goed te gaan, maar toch kwam de persoonlijke botsing tussen *naam* en *naam* bijvoorbeeld nog heel erg naar voren. Dat heeft er wel voor gezorgd dat wij dus nog steeds niet de motivatie konden vinden bij hem om te blijven. Maar het heeft er bij veel collega's in het team wel voor gezorgd dat ze zich beter voelden binnen en over hun werk. Zodat we als een autonoom team aan de slag konden gaan. Dus ja in dat opzicht ben ik wel naar het management gegaan om aan te geven dat ik ontevreden was, maar ook is daardoor de dynamiek van het team ten goede veranderd.

17.Heb je ook het idee dat er naar je geluisterd werd?

Ja, ja zeker. Ik denk dat het ook meewerkte dat we met een voorstel kwamen, in plaats van klagen en geen andere suggestie aanrijken. Ik denk dat dat het verschil geweest is met het verleden, dat we echt met een concrete andere aanpak aankwamen.

18, En wat is er dan allemaal precies veranderd?

Voornamelijk dat we SCRUM zijn gaan doen zoals het 'hoort'. Het is een framework, geen vast proces zegmaar. Een beetje een suggestie om het zo maar te noemen, dat zijn we gewoon gaan doen. We zijn nu zelf beslissingen aan het maken en we zijn het ook echt zo aan het inrichten dat het voordeel biedt voor het bedrijf. Qua werkzaamheden, met ons team en teams daarbuiten! Wat wij doen heeft natuurlijk ook veel invloed op de roadmap en planning van andere teams binnen het bedrijf.

Hoe gaat die planning?

Haha, ja nee die gaat niet zo goed. Product bedenkt iets en die neemt daarbij niet echt in acht hoeveel tijd en energie wij daaraan denken kwijt te zijn om het zomaar te zeggen. Zij bedenken van ja dit moet dan klaar zijn en dan wordt het ons probleem. Hebben we genoeg, mensen tijd, etc?

19. Wordt dat dan niet overlegd met jullie?

Ja, wat ze nu een aantal keer hebben gedaan is dat er een meeting wordt gehouden. Dan presenteren zij de ideeën, voornamelijk aan *naam*, en dan geeft hij aan van oké dit is ongeveer het x aantal uren dat we daarmee bezig denken te zijn. Ehm.. daar wordt dan wat mee gedaan in termen van planning. Maar als het dan bij ons terecht komt, ja dat van Bart blijft een inschatting. Er wordt dan alleen gedaan alsof het echt zwart op wit staat en dat dan altijd zo is. Dat hij het op de seconde nauwkeurig heeft uitgedacht, dat ik gewoon niet handig. Daarnaast komt dat allemaal uit zijn hoofd, dus ik weet van niks, mijn collega's weten van niks. En dat is voor *naam* niet prettig, omdat hij dan weer de vertaalslag moet zijn van product naar ons toe. Maar voor ons ook niet, omdat wij dan weer te veel op ons bordje krijgen. En we krijgen mis-informatie, omdat hij de dingen van product vertaalt naar backend dingen, die wij vervolgens moeten doen zonder dat we eigenlijk weten wat het achterliggende idee is bijvoorbeeld. Dat willen we eigenlijk veranderen, dat het hele back-end team bij zo'n meeting aanwezig is, dat zijn straks nog maar drie mensen dus dat moet kunnen haha. Dat zou al een hele verbetering zijn en dan kunnen we ook een veel betere inschatting geven aan product. Zovan, dit is haalbaar en dit niet. Dat zou echt al een hele verbetering zijn, zodat wij als team daar ook meer een leidende rol in kunnen nemen. In termen van haalbaarheid, zij kunnen leuke dingen bedenken. Maar de kosten moeten tegen de baten opwegen en het moet realistisch zijn. Ze weten vaak gewoon niet hoeveel tijd dingen kosten, dus dat soort problemen kunnen we voor zijn. Zodat het niet op de roadmap beland.

20. En wat als het wel op de roadmap is beland?

Dan moeten we concessies doen, dus kijken van wat is wel haalbaar binnen de tijd die we hebben? Zodat we kunnen kijken of we het minimale product van wat ze willen kunnen realiseren. Maarja daarmee lever je wel kwaliteit in, voor mijn gevoel loop ik de hele tijd achter de feiten aan. Van alle kanten komt er

allerlei informatie, die niet op elkaar aansluit en dan moet ik maar gaan vissen totdat ik weet wat de bedoeling is. Ja dat kost gewoon zoveel tijd.

21.Hoeveel tijd ben je daaraan kwijt?

Dat wisselt heel erg tussen de ideeën die als het ware over de schutting worden gegooid. Met SCRUM is het zo dat de product owner in het product team zit, die bedenkt als het ware de features. Dat is als het ware onze klant, die prioriteren de dingen die ze willen. Diegene mag onze twee weken die we hebben vol plannen, zij mogen ons laten weten wat we moeten gaan doen en in welke volgorde. Dat gaan we vervolgens uitvoeren, voordat die dingen op ons bord komen hebben we een redefining sessie. Dan komen we met het backend team bij elkaar en bespreken we van oke de productowner wil dat we dit gaan doen, wat is dat, wat hebben we daarvoor nodig en hebben we alles wat we nodig hebben in huis? Zo werken we een heel ticket uit tot iets wat we echt kunnen gaan uitvoeren, dat proces is heel nuttig - aangenomen dat je weet waar het over gaat. Maar die aanname is vaak niet waar. Het gebeurt vaak dat er een ticket onze kant op komt, met een titel die iets heel anders insinueert dan de omschrijving. Dan moeten wij uit gaan vissen van dit zal het wel wezen, want dat klinkt het meest logisch. Dan komt dat terug bij de product owner, die zegt dan van ja dit klopt niet, dan komt het weer terug bij ons en dat cirkeltje gebeurt echt elke week een uur of 2,3,4,5. Om echt te weten wat we in de volgende sprint gaan doen, dat is echt zonde van iedereen hun tijd.

22.En hoe zou je dat verbeteren?

Back-end en product moeten dus gewoon echt met elkaar gaan zitten, zodat wij er bij de kern van het idee bij zitten. In grote lijnen kun je dan hun wensen afstemmen met wat wij denken dat mogelijk is voor hen. Details daarvan komen dan wel in die redefining sessie, maar dan weet in ieder geval iedereen waar het over gaat. Dat zou al een hele grote stap zijn. Maar als zij dan bij het maken van die tickets ook nog de juiste taal zouden spreken, dus gewoon echt goed beschrijven wat ze bedoelen. Dan scheelt dat gewoon echt enorm, dat is in feite alles wat we nodig hebben. Wij kunnen het dan wel technisch invullen. Dan komen we ergens. Product is niet de enige plek waar dit soort informatie vandaan komt he, support heeft ook dit soort dingen. Dat een klant gewoon ergens een bug ontdekt en dat support denkt dat het een back-end probleem is en dan komt het via via via bij ons terecht. Dan is het al door zoveel mensen mond tot mond vertelt, ja dan kan ik daar niet echt chocolade meer van maken om het zo maar te zeggen. Dan moet ik weer naar iemand van product toe die weer uit moet zoeken wat de kern van het probleem is en dan gaat er weer een week overheen. Dat zijn dingen waarvan ik denk, ja dat kan makkelijker.

Is het een optie dat development zelf die tickets schrijft?

Nee, dat is geen optie. Ik als developer moet bezig zijn met developen, niet met tickets schrijven. Daar is SCRUM voor, de productowner zorgt ervoor dat die tickets op de sprint komen. Deze moeten precies voldoen aan afgesproken criteria. Wij hebben ook een systeem, dat heet de definition of ready. Wij definiëren als team wanneer een ticket klaar is, klaar om eraan te werken bedoel ik dan. Wat moet er in staan, aan welke eisen moet het voldoen, welke informatie hebben wij minimaal nodig om te kunnen starten?

Heel vaak voldoen die tickets alsnog niet aan de definition van ready, dan krijg je dus dit soort discussies.

23. Ga je dan zelf nog aan dat ticket sleutelen?

In het verleden wilde ik heel erg mijn best doen en wilde ik meer m'n tijd nemen om uit te vogelen wat er aan de hand is. Maar nu merk ik dat ik lang niet altijd in staat ben om te bedenken wat ze nou precies bedoelen. Dus inmiddels stuur ik 'm vaak terug en dan komt die in de volgende sprint wel weer terug. Dus na twee weken ben je dan de eerste.

24. Oke en hoe zou je dit proces dan beter kunnen maken denk jij?

Nou kijk ik denk dat we met z'n allen wel wat harder/strikter mogen zijn. Zo van joh als het er niet is, dan is het niet ons probleem maar dat van jullie. In de hoop dat zij nauwkeurig worden met het opstellen van de tickets, in ieder geval preciezer. Zo van dat ze weten van als we dat niet doen, dan gaat het ook niet gebeuren. Ik weet niet of dat de meest tactische manier is om het zo te doen, maar het is in ieder geval de meest doeltreffende manier. In de zin van dat als ik het terug stuur, dat ik dan na een uur een geupdate ticket terug krijg met daarin wel de juiste informatie.

25. Dat zou de standaard moeten worden?

Ja, je merkt gewoon dat we als organisatie echt van een start-up naar een scale-up gaan. Maar dat deze mentaliteit alleen wordt aangehouden wanneer het hen uitkomt eigenlijk.

26. En wat is die mentaliteit?

Nou dat is heel erg adhoc, proces loos gewoon. Het moet nu, snel, het hoeft niet goed, maar het moet wel af. Dus dat probeer ik te voorkomen, want ik wil niet dat dingen ten koste gaan van kwaliteit. Als wij gewoon de processen er dusdanig goed in weten te slijten, ook met de andere mensen waarmee we werken. Dan zul je ook zien dat de kwaliteit daarvan omhoog gaat. In dat opzicht geloof ik dat het nu tijd is om dit soort processen nu consequent in te gaan voeren.

27. Heb jij ervaring met vorige banen dat geen start-up scale-up waren, dus echt een soort volwassen organisatie?

Ja, wel in zoverre dat ik daarin meedraaide. Ik heb er geen ervaring mee dat ik het moest opzetten om het zo maar te omschrijven. Ehm... maar ik weet wel goed waar ik naartoe wil. Omdat ik heb gezien hoe het ook kan werken.

28. Wat zijn dan de grootste verschillen?

Nou... de grote verschillen zijn gewoon met name dat het voor sommige mensen moeilijk is om zich aan te passen aan diverse processen. Terwijl die mensen misschien wel weten hoe het moet, dat vermoeden heb ik in ieder geval. Dat ze het niet doen omdat ze denken dat dat lang duurt, dan denk ik nou ja technisch gezien duurt het langer als je dat niet doet. Zeker op de lange termijn winnen we er tijd mee en wordt de kwaliteit van het product beter. En daar gaat het uiteindelijk om, daar komen we elke ochtend

ons bed voor uit. Stel er komt een grote nieuwe feature aan, dan moet het ineens wel allemaal via het proces. Maar al die kleine dingetjes tussendoor moeten allemaal snel snel, maar dat werkt niet. Het grootste gedeelte van ons als team gaat nu de hele tijd over problemen oplossen. Omdat ergens iemand wat bedacht heeft en niet gecommuniceerd heeft, dat kost ons echt zoveel tijd dat probeer ik echt zoveel mogelijk af te bakenen.

29. En hoe communiceer jij dan met andere afdelingen?

Ehmm... ik communiceer eigenlijk alleen met een collega bij product. Zij moet ervoor zorgen dat de communicatie plaatsvindt. Mijn rol als SCRUM master is dat de processen binnen ons team goed verlopen, dat het team het proces doorloopt en het goed doet. Overigens ben ik dus ook onderdeel van dat team, dat is niet per se een normale gang van zaken kijkend naar SCRUM. Vaak sta je als SCRUM master objectief buiten het team, maar dat is niet haalbaar hier. Het zou logisch zijn als ik SCRUM master ben voor front-end en vice versa. Voor nu is dit alleen wel prima, normaliter praat ik met de product owner en de product owner zorgt dan voor de juiste volgorde. De product owner kan prima met verschillende producten bezig zijn he. In dit geval moet je product ook echt zien als de twee front-end teams en het back-end team die werken alle drie aan een product en zij van product zorgt ervoor dat de mensen op de juiste momenten aan de juiste dingen werken. Al die teams hebben dan ook weer een eigen SCRUM master die dan weer praten met de productowner over hoe dat allemaal gebeurt. In die zin hoeft ik eigenlijk niet of nauwelijks te overleggen met andere teams in termen van wat gaan we doen of wat hebben we nodig.

30. Hoe vaak spreek jij met [Lieke] iemand van het product team?

Dagelijks. Wij hebben elke dag een stand up in de ochtend en dan bespreek ik wat ik de dag ervoor gedaan heb en waar ik bijvoorbeeld hulp bij nodig heb, omdat ik ergens tegenaan ben gelopen. En om te vertellen wat ik die dag gedaan heb, dat duurt in totaal een kwartiertje. Diegene weet dan dus ook wat we aan het doen zijn.

31. Merk je dan ook verbetering?

Ja, maar het is ook een lastig moment waarin je me dat vraagt. Aangezien twee backend developers natuurlijk weg gaan. Dus ja ik zie wel verbetering, maar tegelijkertijd zie ik mn team ook 40% krimpen. Backend developers zijn ook nog eens heel schaars, dus het wordt enorm aanpoten. Ik ben dus ook bang dat het proces een tweederangs positie zal krijgen de komende weken, om er maar voor te zorgen dat we in ieder geval al het werk gedaan krijgen. Ik ben erg bezig geweest met het proces, ook om ervoor te zorgen dat mensen het leuk vinden en dat ze willen blijven. Dan vind ik het wel heel jammer dat dat nu lijkt te falen, enerzijds omdat er mensen weg gaan en anderzijds omdat dat proces dan nu op de tweede positie terecht zal komen. De business gaat waarschijnlijk van ons verlangen dat het produceren van code meer op 1 zal staan dan het integreren van een bedrijfsproces. Ik denk niet dat dat de communicatie zal bevorderen.

32.Dat is natuurlijk wel lastig, als mensen nu wel weten hoe jullie het 't liefste zien. Dan verwacht je wel dat ze daar rekening mee houden toch?

Ja, maar aan de andere kant: product heeft natuurlijk een roadmap bepaald begin van het jaar. Voor alle kwartalen, de dingen die daarop staan die willen zij natuurlijk wel afhebben. We kunnen wel maar doen wat we kunnen doen met de capaciteit die we hebben natuurlijk. Ik zag gisteren in een meeting wel dat we moeten gaan passen en meten, maar dat is niet gek als je 40% van je capaciteit kwijt raakt. Ik kreeg wel meteen iemand van product aan mijn bureau van dit en dit en dit willen we doen komende sprint. Dan moet ik ook aan hem teruggeven van ja dat wil ik ook, maar ik moet het ook doen met de mensen die ik heb en de andere dingen die ook prioriteit hebben momenteel. Dan gaan we daar weer over in discussie, om te kijken wat we dan toch voor elkaar kunnen betekenen. Dat blijft moeilijk.

33.Hoe zit het met het proces om nieuwe developers aan te trekken? We hebben nu natuurlijk ook het externe development team van Levi9?

Geen idee. Dat zijn front-end mensen, dus daar heb ik niet zoveel aan. Gerben is natuurlijk bezig met het werven van nieuwe mensen en ik word ook betrokken bij dat sollicitatieproces. Nieuwe mensen aannemen is ook niet per se een oplossing nu, die moeten ook worden ingewerkt en wennen aan het bedrijf en alles processen. Dat kost ook weer tijd. Natuurlijk zou het wel helpen.

34.Het proces is het belangrijkste?

Vind ik wel, ja. Ik wil namelijk ook dat als er nieuwe mensen komen, dat ze in dat proces mee kunnen draaien. Mensen kennen dat proces van andere bedrijven, of ze zijn nieuw in het proces omdat ze net van school komen. Het is een heel toegankelijk proces, het is namelijk heel duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en waar iedereen mee bezig is. Ik kan ieder moment van de dag zien waar iedereen mee bezig is, door naar het bord te kijken. Dat is voor iedereen heel inzichtelijk, dat is ook voor andere teams interessant om in te zien. Je weet precies wat eraan zit te komen en de verwachtingen zijn helder.

35,En jij houdt dat allemaal bij?

Dat is wel het idee ja, haha.

36.Hoe ervaar je de afstand tussen jou en het management team?

Het management team als in Joost?

37.Ja.

Ehm.... groot. Althans ehm.. Procesmatig groot, als er iets is kan ik altijd bij Joost aankloppen en dan hebben we het erover en wordt er vaak ook meteen actie ondernomen. Alleen ik moet het wel elke keer gaan brengen, maar zoals ik al zei zijn er geen vaste momenten waarop we ff met elkaar zitten. Ik moet dat dus naar hem toe brengen als het voor mij even teveel wordt. Dus ja.

38.Zou jij dat wel regelmatig willen?

Ja, lijkt me wel verstandig om ervoor te zorgen dat hij weet wat er speelt. Ik bedoel het gaan wel over mensen, zijn mensen. En ik zoek hem zelf echt wel op als dat nodig is, ik hoop wel dat die momenten afnemen.

39.En het groei team? Weet je wat daar besproken wordt?

Het groei team? Wie zijn het groei team?

40.Het groei team zijn de afdelingshoofden bij elkaar in ehh...

Nee ik heb geen flauw idee wat het groei team is en wat zij doen. Hahahaha

41.Nee ja daar wordt per afdeling de voortgang besproken en wat er beter kan en wat er gaat veranderen.

Nee, ik had geen idee van het bestaan van een groei team. Zegt ook wel wat denk ik.

42.Zou jij wel willen weten wat zij bespreken? Vind je dat wel belangrijk?

Ehm... Ja en nee. Kijk ik ben met name geïnteresseerd wat product doet, daar komt mijn werk vandaan. Wat sales en marketing doet, daar komt mijn werk niet vandaan. Natuurlijk vind ik het wel interessant - ook wat er dan met de monthly wordt besproken. Maar daar komt niet direct mijn werk vandaan. Ik hoef niet te weten wat ze in detail allemaal bespreken, dat weet ik liever van product.

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

43.Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij.

3.

44.Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen.

3.

45.Wanneer ik intensief werk voel ik mij gelukkig.

4.

46.Ik ga helemaal op in mijn werk.

4.

47. *Mijn werk brengt mij in vervoering.*

Nee, hahaha 2.

48. *Ik kan mij moeilijk losmaken van mijn werk.*

4.

49. *Ja neem je het ook mee naar huis?*

Ja, ja.

50. *Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.*

4.

51. *Ik weet waar de organisatie naartoe wil op lange en korte termijn.*

4.

52. *Oke, vind je je werk leuk?*

Ja ik vind mijn werk wel leuk ja. Ik vind het leuk om met de processen bezig te zijn en scrum master te zijn. Leuk om bezig te zijn met het proces ernaartoe en om te kijken wat voor hobbels er zijn. Natuurlijk ben ik liever bezig met waar ik voor aangenomen ben. Kijk dat SCRUM master zijn heb ik voorgesteld als gebrek aan andere mensen. Maar vind het wel heel leuk om te doen. Maar dat gestechel over wie met wie moet communiceren en hoe dit allemaal gaat van mensen aan een proces laten wennen - kost me echt meer tijd dan dat ik zou willen. Dat is natuurlijk het grote verschil met werken in een bedrijf waar dit opgebouwd moet worden en een bedrijf waar het nog niet staat.

53. *Bij je vorige baan kreeg je gewoon een ticket of een taak?*

Ja onderdeel van het team met een X aantal werk en daar pak je elke keer een gedeelte van op. Dat is in feite wat we nu ook doen natuurlijk, maar die weg ernaartoe is soms nog lastig. Maar ik vind het wel leuk.

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.			x		

When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.			x		
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.				x	
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.		x			
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.				x	
I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.				x	
I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	

Emotionele betrokkenheid

54. Oke, nu weer stellingen. Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol.

4.

55. Ik ben enthousiast over mijn baan.

3.

56. Ik ben trots op het werk dat ik doe.

3.

57. Mijn werk is voor mij een uitdaging.

4.

58.Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.

Ja dat weet ik niet..... Ik heb vaak het gevoel van we denderen heel hard vooruit, als in dat is het doel. Maar we staan in mijn ogen niet vaak genoeg stil bij dingen die nog beantwoord moeten worden. Zoals bijvoorbeeld het proces wat straks op pauze gaat en er komt weer een nieuwe sprint aan. En dan denderen we weer door.

59.Is dan onoverkomelijk? Of kun je dat wel stil zetten om tijd in te halen?

Ik kan dat voor mijn team wel doen, maar niet met de rest van het bedrijf. Er zit altijd wel haast achter alles en dat voel ik wel een beetje. Daardoor weet ik niet hoe ik je stelling moet beantwoorden.

60.Denk je dat het negatief is?

Ja dat denk ik eigenlijk wel, want we zijn dan nog steeds adhoc bezig. Nog steeds als een start-up scale-up in plaats van denken aan een bedrijfsproces. Omdat we door moeten, ik weet niet waar dat gevoel vandaan komt, maar dat is wel wat ik zie om me heen. En er wordt nu een keuze gemaakt en die wordt binnen het uur vier keer verandert.

61.Is er een lange termijn visie?

Nou die zal er gerust zijn, maar die wordt niet altijd praktisch uitgeoefend. Ik beantwoord de stelling met 3.

62.Ik krijg de mogelijkheid om mezelf te ontwikkelen en door te groeien.

5. Dat gevoel heb ik wel, kijk naar het SCRUM master verhaal. Ik mag me daarvoor laten certificeren en een cursus voor volgen.

63.Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.

4.

64.Waaruit blijkt dat?

Ja gewoon uit blijk van waardering, mensen zeggen ook wel dat ze blij zijn met hetgeen wat ik doe. Het team geeft dat gewoon aan, Joost ook ja. Ik voel me zeker gewaardeerd ja.

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
--------------------------	-----------------------------	-----------------------	------------------------	---------------	--

	Volledig oneens				
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.			x		
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.			x		
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.				x	
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.			x		
I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					x
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.				x	

Fysieke betrokkenheid

65. *Op mijn werk bruis ik van de energie.*

Hahaha nou op het moment niet, maar normaal gesproken 3.

66. *Als ik werk voel ik me fit en sterk.*

2.

67. *Als ik in de ochtend opsta heb ik zin om naar het werk te gaan.*

4.

68. *Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang door gaan.*

4.

69. *Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.*

3.

70. *Want?*

Ja mentale veerkracht wisselt bij mij gewoon heel erg, dat komt niet door werk. Dat is gewoon persoonlijkheid.

71. *Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegen zit.*

4.

72. *Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.*

Ja, ook wel 4.

71. *Oke, en als laatste. Hoe zie jij de toekomst in? Vind je het eng of juist niet?*

Ik vind het wel eng ja, maar het de-motiveert me niet. Eerder motiverend, het is wel een uitdaging die ik aan wil gaan, maarja nogmaals ik ben bang dat door de drukte de prioriteiten vergeten gaan worden.

72. *Heb je het idee dat je er alleen in staat?*

Nee dat niet, maar ik zou soms wel wat meer mensen willen hebben boven mij die knopen doorhakken. Echte leiders en alle respect naar de mensen nu, dat zijn geen mensen die knopen hakken. Wel die veel vragen stellen en goed luisteren, maar ze zijn niet mensen die zeggen 'zo gaan we het nu doen'. Ik denk wel dat dat iets is wat het bedrijf zou kunnen gebruiken om het zo maar te zeggen. Niemand met slagkracht en ik zeg niet dat de huidige mensen dat niet kunnen, want misschien is dit de manier waarop zij het graag zien. Maar ik denk dat het niet onverstandig is als er iemand komt die voet bij stuk houdt zo van zo gaan we het doen.

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens

At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.			x		
I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.		x			
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.				x	
When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.				x	
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.			x		
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

6.2 Verbatim 2

Respondent 2

< 1 jaar werkzaam

Sales (outbound)

1. What do you like about working for Foleon?

"It is just 10 times better than a huge corporate environmet. I am coming from Tom-tom and that is a huge corporation with huge offices around the world but there are cons to that. It is very corporate and not that much fun. What I like about Foleon is the small community. We all have fun together and we all trying to figure it out together."

2. What is the big difference between a corporate company like Tom-tom and Foleon?

"Well at Tom-tom the moral at the workplace was bad. Everyone was continuously complaining and nobody like how anything was done. And here the moral is high and if something needs to be work out and it is done or talked out in a more friendly or optimistic attitude. We are trying to be proactive rather than destructive I would say."

3. And if you look at the structure, what is the difference in there?

"Not so much. There is a boss and there is another boss."

4. And who is your manager?

"Uh *name*."

5. How often do you receive a message from her?

"Well I sit next to her, so we talk all day long. All day long."

6. Do you like that?

"Yes, off work and work related. Actually I haven't been in so many communication with any boss in my life. I think that is also because we sit next to each other."

7. And where are these messages about?

"Everything really, from what we did last night to what to say in this email or how do I have this phonecall be succesfull, or what is the meeting about in an hour, everything."

8. And she can help you with all of that?

"Yes. I have no sales experience and she has a lot so."

9. And what internal communication tools do you use to communicate?

"Most of the time Slack and email. Mainly Slack and email to make it official."

10. And what do you think of these tools?

"I like Slack, some people are bad with Slack. They don't check it that often. Slack is perfect for me."

11. Do you miss something in your communications?

"Yes, Slack because of what it is. It is a platform and it doesn't relay urgency or importance, as well as maybe an email. So, if something is really important, I don't get that message over Slack you know what I mean? It is more like a recommendation or something to think about."

12. More informal?

"Yes, also I can't think of an example right now, but I do remember last month something was related to me and I went to the team and said yes great and then we kind of changed. I forgot what it was, I try to remember. Whatever, we kind of changed but not fully and then an email was sent, and I was like 'ok now we are adapting to the new system'. So, the email is more official announcing writing kind of way. Slack is more of an informal, kind of."

13. Do you think email is enough for that?

"Yes, for now. But that is because the only people I need contact with, well not really... uhm for most things. But that is because we sit all next to each other. There is the second floor, I don't know that many people on the second floor because they are far away. So, imagine if we grow to multiple offices then email is kind of like, you know. My job is email so if I get an email from anyone, it is just another email. I get hundreds of emails everyday, so I normally just skim it. When someone sends out a Foleon platform, like a Foleon survey then it is like, ok I click on it and leave email to take the time for this. To get the message."

14. You said for now but what do you think for the future?

"Haha, I hate to be the employee selling Foleon right now. I would say communicate more with Foleon in the future, because it just takes your attention. Like I said I'm on email all day long and it takes me away from email and it gets my attention."

15. What do you like about a Foleon?

"It takes me away from email."

16. That is it?

"Pretty much that is."

17. How often do you provide feedback to your management team?

"Never, maybe sometimes. In meetings verbally when we brainstorm."

18. How many meetings do you have?

"Once a week, no twice a week. There are two meetings, one with the whole team and then meetings just with my manager. Like a one on one."

19. And the whole team is the whole sales team?

"No just everybody from outbound the sdr's, the eight of us."

20. Do you think that is enough?

"At the moment yes, but that is because I just rather get back to work."

21. Why at the moment?

"Because we are just really busy at the moment. "

22. If you have any complaints about anything, do you feel heard by your manager?

"No there is not really an outlet so I haven't even a voice about it."

23. Where would you go?

"To *name* my manager."

24. And then?

"That is about it. *name* is next to me and the other sales manager is behind me so. Feedback is good it is managed in a good way. If I am wrong I want good reasons, I want it to be a conversation rather than no or yes. I want to be taught. Because they are the ones making the decisions so I want to understand the decisions. So I do feel like they are talking about it. I do feel like they are explaining it to me."

25. Are they doing something with your feedback?

"Yes."

26. How do you experience the distance between you and your management?

"No distance at all."

27. And the team above the management team?

"Yes that is complete distance. I mean above my management is the highest level of management which is the ceo."

28. Yes but you also have the growth team?

"Which team?"

29. The growth team or groeiteam, never heard of that?

"No I never heard them called the growth team, I don't think. Who are they, the developers?"

30. Every head of every department come together to speak about the future plans of the company.

"Well *name* is my guy, so I don't know."

31. Do you mind not knowing?

"Not really actually, because II haven't had any problems yet."

32. Do you want to know where the company is heading?

"Yes definitely, I guess I could be more informed about that. There are certain decisions being made that I am not aware of, in terms of strategy. I would like to be aware of that, because I feel like that if I am not in on the conversation then I am doing my job wrong. And I never want to have the feeling that I am doing my job wrong. So if we want to go after a certain sector in a specific country as a full company effort then we could be more aligned on that. But we kind of brought that up and we are working on it, so I can't really complain about that either right now."

33. In what way are they working on it?

"We have a joined excel sheet I saw yesterday."

34. And who are in there?

"Marketing and sales so we are going to split it up and make sure that our efforts are alligned. Per region to make sure that if someone in marketing is making a publication and advertise that to England, we are trying to make it so that I contact the same relevant people that they are."

35. What do you think of that idea?

"I think it is good. We can do it better, we could always do it better."

36. How do you think?

"Well I just like to be part of the conversation. I don't want to be arrogant saying I can make it better, but for the UK at least I'm the only one who is reaching out in outbound. So if marketing is going to make a decision on who to reach outbound wise in the UK then I want a little bit of say. Not on what they do. But I want to be a part of the conversation and share my experience."

37. And who is in that conversation now?

Me, my manager and someone from marketing."

38. And who initiative is it to come up with the excel sheet?

"I think the ceo and the sales manager. The excel sheet I don't know but the idea of being more alligned would be the ceo and the sales manager. Because I think they saw that we are a but unorganized. So I think they thought that we should all be on the same page. Also the combination of me and my manager asking for it."

39. So you can see that they are working on bringing in more structure?

"Yes. Structure is good and bad."

40. Why?

"Because structure puts more limits and restrictions on me, but you need those limits and restrictions as a scale-up right now. Because the growth needs to be controlled, so I completly understand it, but of course there is more restrictions on me. But it is better for the company."

41. But not better for you?

"Well... no not better for me, haha."

42. Why?

"Well if you give a sales person free reign, like just do whatever you want. But you can also understand as a company that you want to control it, because they have the strategy and I don't. They have the strategy expertise so they just restrict me a little bit, they should push me in a certain direction."

43. And that is not happening right now?

"It is, starting this week, actually yesterday. So I am going to be a little bit more focused on one area rather than focused on multiple areas."

44. But you don't like that?

"Well if it was first announced I was like 'Oh no how I am going to reach my targets' but you got to make it work and I learn more out of the process. But my targets might go down a little bit. Well not my target, but my results might go down a little bit for a month or 2."

45. Do you only speak with sales or also with other departments?

"I only speak with sales. Sales is very different from every other department. I feel like we are much different than every other department in the sense that we are all international. We are all new and we are all international and every other team is mostly dutch and has been here for longer than the sales team."

46. And how does that make it so different?

"I don't know. How many departments are there? There are like, I would say a hand full and I would say sales is the thumb, like the furthest away."

47. Why, do you feel like an island?

"Yes a little bit, haha."

48. Do you mind?

"No not at all, because everybody is working on, except for finance maybe... I don't know. I don't know if I am making sense right now. But it is just a feeling, I don't know how to describe it."

49. But do you want to know what is happening in other departments?

"Yes, but I want to know... I don't want meetings. And emails is also not ideal. The developers did product talk but it was kind of confusing, I am sure you guys did not understand it as well. They can put it in Layman's terms a little bit more."

50. Because you want to know?

"Some of it I don't need to know. A lot of it I don't need to know, I guess. Because they are making small changes on how it works, and I guess I just need to know if it is working."

51. Are you interested in the product overall?

"Only to a curtailed extend. There is a lot of stuff on the back-end that I don't need to know about, because I can't understand it. It would be a waste of my time trying to understand it. But that is product. It is really marketing and sales, they could be closer. And they should be closer, but that is what we are working on right now."

52. What do you think of the monthly's?

"I like the monthly's because it is like a celebration it is not just a boring conversation. It is a little bit of a celebration like this is what we did and this is what we are going to do, actually the monthly's are really well done."

53. Do you miss some information?

"Yes, but it would not be relevant for the monthly's. The information what I like is... we always speak on a 3-month basis, I want to know what we are thinking in terms of one year from now. That would be irrelevant for a monthly, but I am really curious about that."

54. Why?

"Because I am investing 40 hours per week in this company and it is fun to think about where we going to be. I am also personally invested in this company as well. So, it would be fun to think about where I am in a year and where we are in a year."

55. And you don't know that?

"Sort of, I have an idea but it is just fun to talk about with the people who actually have a good idea of where we will be. Because for me it is all speculation, but everyone it is speculation. But I think the management knows a little bit more, because they are trying to go in a certain direction."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

56. When I am working time flies?

"Yes, wow 5 (strongly agree)."

57. And why is that?

"I like the combination of liking what I do and being busy. Some days I don't like it and some days I love it, but that is sales."

58. When I am working, I forget everything else around me?

"4 (agree)."

59. When I am working intensively, I am happy?

"5, no 4, mweh let's go 3 (neutral)."

60. I go all-in on work?

"Yes 5 unfortunately."

61. Why that?

"Because I am working on a nice healthy work/life balance and I could do a lot better with that."

62. Why?

"I don't know, I work a bit too hard."

63. Also at home?

"No I don't work at home, but I think about it at home. So I am a little bit obsessive about it. Also because I work with two childhood friends, so we talk about it outside of work. Sometimes I have to be like 'guys stop, lets stop'. Because it could be like 11 o'clock at night."

64. Do you also have competition?

"Yes, so it is fun, but it can also be like pff lets talk about sports or something."

65. My work inspires me?

"4 (agree)."

66. It is difficult for me to break free from my work?

"Haha now it is 4 (agree), asked me two months ago and it would be a 5. I am working on it."

67. I know what the company expects from me?

"Uh 4 (agree)."

68. I know what the future plans of the company are, short term and long term?

"3 (neutral). The reason I am saying 3 is because it is always changing. But essentially the bigger picture is easy to digest."

69. Can you tell me?

"Yes we just want to be a dominant force in the industry."

70. You like that goal?

"Oh yes, I want to be the top dawg. You come in a company when they are small and I want to see the company grow and be that annoying guy at the party who says that he was there at the beginning."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					x
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.				x	
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.			x		
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.					x
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.				x	
I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.				x	
I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.			x		

Emotionele betrokkenheid

71. I find the work that I do usefull?

"I don't think my work is that important on a grand scheme of planet Earth but for the company it is really important. There is a book about it 'crossing the chasm' or something and companies our size there is a huge gap and to overcome the gap it is the 'go big or go home moment' for the company. And you need a outbound team to do that, so I feel like I am part of the most important team at the moment. No not most important. Because everyone has a really important role it is just that I think that the company is really relying on outbound being succesfull. We are really investing a lot in it right now."

72. So you feel important as well?

"Yes I do."

73. I am enthousiastic about my work?

"4 (agree)."

74. I am proud of the work that I do?

"5 (strongly agree)."

75. My work is a challenge for me?

"5 (strongly agree)."

76. Yes, why?

"Well I have no sales experience so there are a lot of expects of this job that I was good at before coming in. Like communication and emails, because at customer service you had to write an email after a phone call in one minute. And I wrote a whole follow-up email after 30 seconds sometimes. But the calling part is very hard for me. I would say that I am learning a lot."

77. The work that I do fits well with the objectives of the company?

Yes, 5 (strongly agree)."

78. I get the oppertunity to develop myself at this company?

"5 (strongly agree)."

79. I feel appreciated for the work that I do?

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.				x	
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.					x
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.					x
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.					x
I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					x
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.				x	

Fysieke betrokkenheid

80. At work I'm full of energy?

"3 (neutral)."

81. I feel fit and strong when I am working?

"4 (agree)."

82. When I get up in the morning I feel like going to work?

"1 (strongly disagree), haha."

83. Why?

"Well every person says 'I am not a morning person', so it sounds cliché but every single day I wake up I am snoozing. I have never woken up in advance ready to go for the day. I am always like shit snoozed too much, quick show and out of the house."

84. So it is not because of the work?

"Even when I go to bed on time, even when I go to bed early. When I wake up I want to take it fucking slow."

85. And when you arrive at work?

"Then it switches and I am ready to go. I been having morning like that for my whole life, so I am used to it. I am in a complete stressed rushed until I enter the office then I am like 'ok made it, let's go'."

86. When I am working I can go on for a long time?

"Yes agree, I would say 4."

87. I have great mental resilience at work?

"2 (disagree)."

88. Why?

"Well yesterday I did a call and it didn't go well, that is normal, it happens in sales. And then I went upstairs and something else happened with another prospect and that was like 2 sat downs in ten minutes and I was like fuck this. I closed the laptop and did go for a walk. Alright then I came back and I was brand new. Nevermind you can change it to 3 (neutral), I can do better but it is not that bad."

89. I always keep going on work even when things go wrong?

"Yes 4 (agree)."

90. I can be completely myself at work?

"5, no 4 (agree). There is always a filter at work. You can be yourself, but you can't be completely yourself because you have to be a professional."

91. But you feel safe in this environment?

"Yes I would give that a 4.9, but I just can't say 5."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.			x		
I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.				x	
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als	x				

ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.					
When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.				x	
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.			x		
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

Respondent 3

2-3 jaar werkzaam Foleon

Marketing

1. Wat zijn grote verandering die je hebt gezien binnen het bedrijf?

"Het moeilijke is dat het geleidelijk aan gaat. Het is dus moeilijk te zeggen of er iets heel erg veranderd is, want ik denk dat dezelfde ideeën en vrijheden nog wel hetzelfde zijn."

2. Is de cultuur ook hetzelfde gebleven?

"De cultuur is wel redelijk hetzelfde gebleven. Ik bedoel de ceo komt nog steeds naar beneden om stennis te schoppen qua humor en qua projecten. Dat soort dingen blijven allemaal hetzelfde, je krijgt nog steeds de vrijheid om dingen zelf aan te pakken wat je wil doen en waar je in wil leren. Je merkt alleen wel dat er wat meer wat structuur begint te komen of is in geslepen eigenlijk de afgelopen twee jaar. Ik merk het vooral in de groei per afdeling die je nu hebt en hoe die samenwerken. Toen we in het oude gebouw zaten hadden we voor projecten veel meer 1-op-1 contact met de designer of developer die het ging bouwen en nu bij development moet je bijvoorbeeld een ticket aanmaken en bespreken. Die sturen we dan naar *naam* van product en die maakt dan een ticket en voor design moet je echt een briefing hebben voor *naam*. Dus dat zijn structuren die erin zijn geslepen."

3. En hoe verloopt dat?

"Ik denk wel goed, ook juist omdat het er gewoon inslijpt. Dus het is niet van de op de andere dag van nu gaan we zo werken en nu zo. Langzamerhand merk je gewoon dat het niet effectief is en dan ga je manieren bedenken om het anders te doen en wat wel werkt wordt dan de standaard. Ik denk dat dat de afgelopen twee jaar wel gebeurd is."

4. En wie bedenkt die manieren dan?

"In ons geval denk ik dat de marketingmanager daar wel een grote hand in heeft. Hij is wel heel goed in het opzetten van structuren en effectief werken. Het zal uiteindelijk van degene komen die het ervaart, dus als ik iets heb wat niet lekker werkt ga ik in gesprek met de manager en dan ga je samen een oplossing bedenken. Een voorbeeld is bijvoorbeeld de analyseverzoeken die ik doe voor klanten, dus als klanten een kickstarter package kopen dan krijgen ze een designtraining en na een maand dat hun publicatie live is krijgen ze een analyse en die maak ik. Af en toe werd het in mijn email gegoooid en dan raakte ik het overzicht kwijt, dus dat was een probleem dat ik had. Dus uiteindelijk hebben we besloten

om daar ook een Podio-omgeving voor op te zetten en *naam* brieft mij via Podio voor een project. Dan heb ik daar gewoon alles staan wat er gebeuren moet."

5. En dat was je eigen idee?

"Nee, dat was van de marketingmanager geloof ik."

6. Dus jij ging naar hem toe met dat probleem?

"Ja we hebben om de week een 1-op-1 en daar bespreken we gewoon dat soort dingen. En als hij dan merkt dat je ergens tegenaan loopt, dan kan hij je daarbij helpen."

7. Vind je structuur die er is prettig?

"Ja, ik vind het prettig want het is ook gekomen omdat de oude manier niet meer werkte. Te veel mensen en te veel afdelingen en veel stakeholders zeg maar. Je verliest natuurlijk wel iets in vrijheid, maar de structuur zorgt er wel voor dat het in ieder geval goed gebeurt. Dus dat is alleen maar goed."

8. En wat kan er beter?

"Dat is een moeilijke."

9. Zijn er dingen die je dagelijks of wekelijks tegenkomt die misschien misgaan?

"Zou ik zo niet weten, maar ga daar even of nadenken."

10. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen afdelingen, met welke afdelingen werk jij samen?

"Ik werk met bijna elke afdeling wel samen. Voor csm doe ik vaak een analyse of klanten helpen met analytics en voor support, development en zo doe ik ook dingen."

11. Hoe hou je contact met afdelingen?

"Via Slack en email."

12. En dat werkt goed?

"Ja, het werkt. Of het 100 procent effectief is weet ik niet, maar ik zou ook niet zo snel de verbetering zien. Ik denk dat we wel redelijk goed weten hoe we elkaar moeten bereiken voor dat soort projecten. We

hebben vaak voor dit soort dingen om de week een meeting staan, waarin we weer agendapunten proberen te zetten. Dat lukt dan niet altijd, dus misschien is dat een verbeterpunt dat we daar wat meer structuur in brengen. Of het nou via Slack gaat of email, dat gaat meestal wel goed. Ik heb niet het idee dat er informatie verloren gaat."

13. Hoe ervaar je de afstand tussen jou en het managementteam?

"Ook prima, denk ik."

14. Is die groot of klein?

"Ik denk dat die wel klein is. Als ik iets zou willen pitchen dan zou ik dat wel vrij makkelijk kunnen doen."

15. Weet je wat er in het groeiteam besproken wordt?

"Redelijk ja, de globale ideeën krijg ik wel eens mee."

16. Wil je weten wat daar besproken wordt?

"Ja, het interesseert me wel ja. Lijkt me wel interessant."

17. Waarom?

"Nou het heeft ook wel met dingen te maken waar ik in geleerd hebben dus met growth hacking achtige gedoe. Dat zit toch wel heel erg op groei faciliteren, daar zijn ze vooral in gesprek denk ik. Dat soort dingen zijn wel interessant."

18. Hoe weet jij wat ze bespreken?

"Vaak hoor ik dat via de marketingmanager. Wat eruit is gekomen wordt af en toe wel gedeeld. Als het echt een grote uitkomst is uit zo'n gesprek, bijvoorbeeld het aanpassen van de pricing page, dan krijg ik het wel mee."

19. Heb je ook invloed op de agenda, wat ze bespreken?

"Je kan invloed hebben, maar dat is meer als met iets bezig ben wat voor hen interessant is."

20. Maar stel je hebt iets belangrijks wat je besproken wil hebben?

"Ja, dan is dat mogelijk en dat zal dan ook via de marketingmanager gaan. Dan pitch ik wat er besproken moet worden en als hij dat dan ook ziet dan zal het waarschijnlijk besproken worden."

21. En hoe vaak word je geïnformeerd over wat er besproken wordt?

"Het is moeilijk om te zeggen, want ik weet niet hoe vaak er iets besloten wordt en hoe vaak dat niet verteld wordt. Ik denk dat het wel een redelijk open proces is."

22. Wat vind je van de monthly's?

"Ja, wel goed het was er... ik wilde zeggen erger, maar dat is niet het juiste woord. Toen waren er minder mensen, maar toen hadden we ze elke week. Op maandag en dan ook een uur lang."

23. Was dat te veel?

"Nou in het begin was je eraan gewend, want toen was het 30 tot 40 man dus dat ging nog wel. En dan was het een uurtje op maandag en was het klaar. Maar dat werd op een gegeven moment ook niet meer te doen."

24. En waar lag dat aan?

Ja te veel mensen en te veel mensen bedenkt ook mensen die allemaal iets doen, dus te veel om te bespreken in de monthly's. En je ziet ook wel in de monthly dat hij is geëvolueerd in elke afdeling komt iets vertellen tot de ceo vertelt gewoon het hele verhaal en dan gaat het wat sneller."

25. Vind je dat beter?

"Ja, 'vroeger' duurde het veel langer en was het wisselend ook qua informatie en hoe interessant het was. Vooral support had heel veel tickets en wat voor tickets erbinnen kwamen, wat op zich wel interessant is maar als je heel veel van dat soort kleine dingen erbij hebt dan verlies je wel de aandacht."

26. Maar jij persoonlijk hoeft dat niet allemaal te weten?

"Ja, uiteindelijk niet. Ik vind het zelf wel interessant, maar het is misschien niet nodig. Wat er nu wordt verteld in de monthly's is eigenlijk het hoognodige. Hoe we het hebben gedaan qua sales en marketing en alle andere afdelingen hoogover. Wat eraan zit te komen qua product en dat zijn de dingen die je als bedrijf wel moet weten."

27. En is een keer in de maand dan genoeg?

"Ja, zoals we het nu hebben is een keer in de maand wel genoeg."

28. En mis je dan nog informatie?

"Nou ik vind het altijd wel interessant om te weten wat er met het product gebeurt, maar sinds we een productteam hebben gaat dat ook steeds beter met de roadmap bijvoorbeeld."

29. Ben je op de hoogte van de doelen van de organisatie?

"Ja, die is wel redelijk hetzelfde gebleven in de afgelopen jaren, maar wel iets getweakt."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

30. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

"Uhm... 4 (eens)."

31. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen?

"Ja 4 (eens) ook wel."

32. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben dan voel ik mij gelukkig?

"Als alles goed gaat ja dan 5 (volledig eens)."

33. Vind je het werk heel leuk?

"Ja, maar je hebt natuurlijk ook van die dagen dat alles tegenzit en niks werkt."

34. Ja maar over het algemeen?

"Ja over het algemeen wel ja."

35. Doe je nog steeds hetzelfde werk als toen je begon?

"Gedeeltelijk en gedeeltelijk ook wel wat meer. Toen ik begon was het meer analytics en nu ben ik nog meer tracking gaan doen voor de editor. En ik doe meer dingen die ik leuk vind om te leren."

36. Ik ga helemaal op in mijn werk?

"Ja, wanneer ga je helemaal op? Dat is ook een beetje als je alles verliest. 4 (eens) denk ik."

37. Mijn werk brengt mij in vervoering?

"Wow, diep. Ook een 4 (eens)."

38. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken?

"Nee, dat gaat best wel goed. Als ik weg ga dan is het ook klaar, dus een 2 (oneens)."

39. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

"Ja, 5 (volledig eens) denk ik. Ik denk dat mijn taken vrij duidelijk zijn."

40. Ik weet waar de organisatie naar toe wil?

"Uhm... 3 (neutraal) denk ik. Ik denk dat ik het wel weet, maar ik denk ook dat de organisatie het zelf niet zo goed weet. Omdat het ook moeilijk is natuurlijk. We hebben het doel wel, maar we weten niet precies hoe we daar moeten komen en wat we daarvoor moeten doen."

41. Is dat logisch of kan het wel beter?

"Nee, dat is wel logisch denk ik. Bij zo'n bedrijf wat zo hard moet groeien."

42. Hoe zie je dat voor je als we nog harder gaan groeien?

"Als je gaat groeien gaan er dingen veranderen."

43. Denk je dat het zich organisch oplost?

"Ik denk wel dat het zich organisch oplost ja. Ik denk dat we gewoon steeds weer met groeipijnen te maken krijgen die we zelf moeten oplossen."

44. En dat gaat tot nu toe goed?

"Volgens mij gaat dat goed tot nu toe."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.				x	
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.				x	
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.					x
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.				x	
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.		x			
I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.					x
I know what the future plans of the company are, short term			x		

and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.					
--	--	--	--	--	--

Emotionele betrokkenheid

45. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol, voor de organisatie?

"Ja 4 (eens) ook."

46. Ik ben enthousiast over mijn baan?

"5 (volledig eens)."

47. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

"4 (eens)."

48. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

"Ja, dat is altijd wel het geval toch? Ik zit meer te denken op wat voor manier."

49. Haal je er nog wel voldoening uit?

"Uh... ja dat sowieso. Ik denk dan een... ik zit te twijfelen tussen een 3 en een 4."

50. Zou je meer kunnen dan je nu doet?

"Ja dat wel, maar het is ook iets wat je moet leren, dus 4 (eens)."

51. Dus die uitdaging ligt er wel?

"Ja zeker, zeker."

52. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

"Het draagt vooral bij denk ik, het werk wat ik doe. Om de doelstellingen helder te krijgen en te weten hoe ver we zijn. Dus ik denk het wel ja."

53. Dus jouw werk is wel belangrijk voor de organisatie?

"Ja, het lastige is dat het werk dat ik doe laat niet meteen resultaat zien, maar meer indirect. Maar ik denk wel dat het heel belangrijk is, dus ik denk 4 (eens)."

54. Ik krijg de mogelijkheid om mij te ontwikkelen en door te groeien?

"Ja 5 (volledig eens)."

55. Ben je tevreden met waar je nu bent. Ben je verder dan gedacht of minder ver?

"Dat verschilt in sommige punten, denk ik. Op sommige punten ben ik verder dan gedacht en sommige punten had ik gedacht verder te zijn. Ik ben bijvoorbeeld al een stuk technischer onderlegd dan ik had verwacht, maar ik had misschien ook wel verwacht dat ik nu een wat bredere rol zou hebben. Misschien een wat prominentere rol, dat is een beter woord denk ik. Maar op zich is dat niet erg, want je groeit in een positie en dat past ook bij mij."

56. Dus meer bij beslissingen betrokken zou zijn?

"Ja, ben ik nog steeds wel, maar dan is het meer met mijn taak. Dus dat is eigenlijk gewoon anders gegaan dan ik verwacht had, maar niet per se verkeerd."

57. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever?

"Ja een 4 (eens)."

58. En waar zit die waardering in?

"Ja gewoon terugkoppeling van collega's voor projecten, bijvoorbeeld met het meetbaar maken van de editor. Daar komen voor andere ook veel voordelen uit en dan hoor je wel dat ze dat heel fijn vinden."

59. Dus het wordt wel gezien?

"Ja dat is dus soms een beetje lastig, want het blijft wel onder de radar af en toe. Het is meer van klanten dus van csm en support hoor ik het wel vaak. Maar dat is niet iets wat het hele bedrijf zou zien, direct."

60. Maar je voelt dus wel de waardering?

"Ja."

61. Vind je dat belangrijk?

"Ja natuurlijk is dat belangrijk, maar ik ben niet iemand die gaat jammeren omdat het hele bedrijf het ziet. Ik ben ook niet een persoon die dat met het hele bedrijf zou delen. Ik hou het graag klein. Maar het is voor jezelf natuurlijk wel belangrijk dat je af en toe waardering krijgt. Als je iets doet moet je daar wel de beloning van zien, je moet wel de groei of iets kunnen zien."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.					x
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.				x	
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.				x	
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.				x	
I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					x
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij				x	

gewaardeerd voor het werk dat ik lever.					
---	--	--	--	--	--

Fysieke betrokkenheid

62. Op mijn werk bruis ik van de energie?

"Als ik koffie heb gehad, nee 4 (eens)."

63. Als ik werk voel ik mij fit en sterk?

"Ja dat wel, 4 (eens)."

64. Als ik 's morgens op sta, dan heb ik zin om aan het werk te gaan?

"Nou niet direct, maar 3 (neutraal). Het is wel zo dat ik het totaal niet erg vind, ik vind het wel gewoon leuk om naar werk te gaan. Maar het is niet dat ik wakker word en denk: 'yes, daar gaan we weer!'"

65. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan?

"Ja kan wel, maar het is meer het verliezen van dat gebeurt niet zoveel. Ik weet wel wanneer het half 6 of 6 uur is en dan ga ik wel naar huis."

66. Dus voor jezelf heb je wel een goede werk/prive verhouding?

"Ja."

67. Ik kan me voorstellen dat het af en toe wel lastig is, aangezien het wel druk is?

"Ja, maar in dat op zich kan ik wel makkelijk zeggen dat ik het morgen doe. Tenzij het echt dringend is dan doe ik thuis nog wel iets."

68. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

"3 (neutraal), denk ik."

69. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit?

"Ja dat sowieso 4 (eens)."

70. Heb je veel met tegenslagen te maken in jouw werk?

"Niet dat ik snel kan bedenken, tenminste geen externe tegenslagen gelukkig. Intern, als het met cijfers wat minder gaat dan is dat wel een tegenslag. Maar dan ga je wel door."

71. Maar dat heeft geen invloed op je werk?

"Nee ik denk dat je er juist harder door gaat werken om het weer goed te krijgen."

72. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

"Ja 5 (volledig eens)."

73. Marketing heeft elke dag een huddle, wat vind je daarvan?

"Moest ik aan het begin heel erg aan wennen, maar dat is twee jaar gelden alweer dus ik ben er inmiddels wel aan gewend."

74. Wie heeft het eigenlijk geïntroduceerd?

"De marketingmanager ook, die is dezelfde maand begonnen als ik. Het begon dat we het alleen op donderdag deden, een dag of twee dagen in de week en op een gegeven moment elke dag. En dat is wel even wennen natuurlijk, maar op zich vind ik het wel fijn. Je merkt ook dat het wat meer structuur geeft aan wat je die dag wil doen en dat je niet helemaal verloren raakt in andere dingen die toevallig langskomen. Dat je af en toe kan zeggen dat je eerst iets af moet hebben voordat je aan iets anders begint."

75. En dat kan je ook zeggen omdat het in de huddle is besproken?

"Ja dat geeft een soort stok achter de deur denk ik wel. Als je de hele week elke dag hetzelfde zegt, dan ga je toch denken dat er iets niet goed is. Maar ik kan me wel voorstellen dat als je het nooit gedaan hebt, het wel heel erg wennen is om dat iedere ochtend te moeten doen. Maar ik vind het wel heel fijn nu ik eraan gewend ben."

76. Is het ook ergens terug te vinden wat mensen aan het doen zijn?

"Poeh, Podio denk ik als je het echt wil weten. Het team is nu nog klein genoeg om alles mee te krijgen door de dag heen. Als er echt iets groots gebeurt of veranderd dan krijg je dat wel mee."

77. En als het marketingteam groter wordt?

"Ja dan moet het misschien ergens gedocumenteerd worden."

78. Zou je dan ook nog een huddle willen?

"Nee ik denk dat het dan opgesplitst gaat worden in een huddle voor jouw team binnen het marketingteam. Dan zit ik bijvoorbeeld met *naam* en *naam* over conversion rate te huddelen. En dan een keer in de week of een keer in de twee weken een marketing huddle doet met zijn allen."

79. En de monthly dan, dat pas op een gegeven moment ook niet meer?

"Ja ik denk dat alles op die manier door gaat schuiven."

80. Maar hoe zou je dat met de monthly kunnen doen?

"Het marketingteam heeft wel een aantal kernverantwoordelijkheden en hoewel ik niet bij elke verantwoordelijkheid betrokken ben is het wel interessant om die mee te krijgen. Dus ook al groeit het team met twintig man, de kernverantwoordelijkheden blijven er zeven bewijzen van spreken. Dus ik denk niet dat daar heel snel verandering in komt, of dat het te groot zal worden. Maar misschien net als de monthy's van nu dat de marketingmanager dat als een verhaal moet gaan vertellen in plaats van allemaal losse verhalen."

81. Maar dan loop je misschien het risico dat je het niet van andere afdeling weet, wat ze aan het doen zijn?

"Ja dat zou dan in dat verhaal moeten zitten."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	

I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.				x	
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.			x		
When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.			x		
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.			x		
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.					x

Respondent 4

< 1 jaar werkzaam

Development

1. Who is your manager in your team?

"Uh... *name* officially but kind of *name*, both of them. I think officially *name* is my manager but I think *name* has the more manager position because he is the one doing the one on ones. I think he is the one who also decides if we continue or not in our contract and salary raises."

2. Is it not really clear for you who is the manager?

"No to be honest it is not. I think *name* is the manager but in every single conversation for example when I quite I went to *name*. So I think *name* is the main person to go to for this sort of things."

3. How often do you receive a message from your manager?

"I would say one every 3 months. We have a quarterly and that is the only opportunity to talk in general. We are not in the same team so we are not really talk a lot."

4. In what team is he?

"Well he is more focused on front-end and we are more in the back-end. So sometimes he talks about what we should fix but most of the time we don't talk to each other until we have the quarterly, then we talk more about how I'm feeling. So yeah, that is ones every 3 months."

5. Do you think that is enough?

"In my previous company we did once a month. That was a lot. Sometimes we did not have a lot to talk about, but it was good because we kept the communication going. So, I would to have a bit more, maybe once every two months would be better."

6. Where are these messages about, what does he discuss with you during the quarterly?

"Well there is a whole excel file we need to fill in beforehand about how do you rate your teammates and how happy you are in the company. And the conversation is depending on what I have to say or what he has to say evolve in to different things. It can be about for example the roadmap and he talks about what

is going to happen in the next 3 or 4 months. And is also a bit of a conversation so I can go in there with some topic I want to discuss and talk about what I like and what I don't like. General it is about how I feel about the company."

7. Do you feel like the manager is listening to you, if you have complaints do they do something about it?

"Uhhh... yes and no. Like the main reason why I left is the way we work in the back-end team. *name* has a lot of power in how things are being decided and being done. And that is in conflict with the team itself to the part that we don't have any freedom to do anything. So I told that to my manager and he listens and he completely agrees that the situation is not ideal, but the things that we tried and the things he suggested didn't really work out. And he is still pretty confident that things are going to change, but he realises... you know the thing is also that he is in a difficult position. What are you going to do right? So he does listen and he understands but when it comes to doing things he is kind of halfway there. He doesn't want to make *name* angry by doing something he might not enjoy. So we tried things and he wants to help us, but he doesn't really know what is the right thing to do."

8. And what are some things you tried?

"Well at the beginning *name* was part of the team and one of the things we noticed that in meetings if we wanted to discuss something he has the control over the meeting so people tend to not share their ideas because they are scared of being shut down by *name*. *name* has a really strong opinion and he is a strong personality, sometimes the way he communicates is a bit strong. So you might have an idea and he hears your idea and says 'that is really stupid!' and then you don't say anything again because you don't want to be insulted again. So one of the things we tried is to keep *name* outside of the team so he is not in the meetings, so we can have a bit more freedom to speak up and stuff. But he still kind of effects our work because he still checks what we do. And he still needs to be part of the process because he is also coding. So that is one of the things that we tried but didn't really work out because he kept interfering with us. We tried many different things, what else. For example we have a meeting called refinements and there we discuss how we divide things we need to do and how we are going to do it. He also used to be in those meetings but then he wasn't but then sometimes it happened that we came out with an idea and then we're implementing that idea and *name* was like 'that is shit, I don't like that. It is not approved'. So then we lost time. So now we have a think that is called prerefinements where *name* talks to *name* and they come up with an idea together and then *name* comes to us and explains what needs to be done. So that was an other way of trying to put him out of the process but also inside of the process. "

9. Like a person in between?

"Yeah definitely, but I still think that is not the way we should work. When a ticket comes to us we already know what needs to be done. So when a ticket comes to us and it literally says what we should do then there is nothing to discuss, it is already there and I don't like that way of working. I like coming up with ideas and talking with each other, brainstorming together. Not just one person telling me what I have to do, because that is kind of boring. So we also didn't like that, haha. So now the thing is that the back-end team is only going to be *name* and *name* because *name* and I are gone. So then they will put *name* back in the team. So he is going to be in all the meetings again, so we are back at square 1. So again *name* knows all about this, he completely agrees that *name* is communication in a really strong way and that he should be careful in what he says. I don't know if you're in the app groups?"

10. Yes I am

"Sometimes he says some things a bit strongly in there too. I know he is not a person to fuck you up or anything, but pfoeee sometimes it is difficult. And that is also the thing, since he is one of the persons that started the company, sort of, I think he joined in the very beginning. He also has a lot of knowledge how the company works and the context of everything. But he doesn't really share that much, so again there is something that needs to be done and then he just tells us how it has to be done. But sometimes it is good to know why that way and why not in an other way. If we miss that context then it is difficult for us to improve and to be able to get that knowledge that he has. So he is also indispensable which is bad for the company because if he leaves or if he is on holiday we have a big problem. But *name* knows that and they are trying to fix it but I don't know what they are going to do."

11. What would you suggest?

"Get him out of the team. Put him in a different position, maybe manager, maybe something else, but don't code. For example he should be the one that whenever product is discussing new features as an idea he could be there in those meetings. As a point of view of development. I think he can be useful in there, maybe some roll between development and product. It is either that or he should completely change the way he interacts."

12. How is the cooperation within your department?

"It is hard, I was the scrummaster of back-end but the manager asked if I could become the scrummaster of front-end. In that way we could get more information of what they are doing. Because sometimes we make a mistake in back-end and then we fuck up front-end, but we don't even know that. So if I attend all their meetings we kind of know what is happening."

13. Did you think it was improving since then?

"Well for me it was great. It was good to know what they were doing over there. The idea was to maybe merge front-end and back-end together for better collaboration, maybe even with some designers in it as well."

14. Because eventually you are responsible for the same thing?

"Yeah the product right. The client doesn't care if it is front-end or back-end they only care about the product. And I think it is also good because you will learn a lot also about other people."

15. Is the communication a issue in the whole department, so also in front-end?

"Well I think if you ask any front-end developer they will probably say that the communication could be improved."

16. You have daily's right?

Yeah, again I was the scrummaster so we had a daily for front-end team 1 and 2 and also for back-end."

17. Why not together?

"Because there are too many people in there. The daily tended to be like 15 minutes so if we put all developers in there it takes too long. And also people don't care of what an other person is doing. Like I got my own shit to do, why would I listen to you."

18. So the daily is more about priorities?

"Yes, the daily is more about what we did yesterday and what are we going to do today and is there something that gets me stuck because of something else. So there are three meetings, one for back-end and two for front-end. But me and *name* from the product team are the only two who are involved in every meeting. So at least I know now what front-end is doing so if front-end is working on something that is not done in the back-end I can bring that issue to back-end. So that is a little bit better now."

19. Are there any moments you come together as a whole team?

"No."

20. Do you think there should be?

"Yes, I think ideally it would be nice to come together every two weeks or something. I think that is very important."

21. Why is it not happening?

"Yes, I don't know. I think every team is in their own world and they don't really care. For example *name* made the whole front-end crash a couple of weeks ago. And he said he did it on purpose because he asked front-end to change their code for a long time. But this was shocking to me because this is not the way we should work. We are a team so we should communicate. But then again if front-end would know it was on purpose they wouldn't say anything because it is *name*. And we even try to figure out what happen for half an hour before we realised it was *name* who did it, so we didn't even know. And then after a while in the meeting *name* agreed that he didn't test enough. So he didn't think it would crash but it actually did so he actually made a mistake. But he first said it was on purpose but he never actually knew it was going to crash. And then I was like WHAT?! The thing that I don't like is that he doesn't apologizes either. This kind of things effect the team quit regulary."

22. And you think the involvement of the person of product is good?

"Yes, but she was really frustrated that day. She could not believe this was the way we are working in this company. She pushes back a lot, which I like. But I feel like she feels like 'whatever' sometimes, especially in the back-end. And that sucks because I think she is a pretty good product owner."

23. And why do you think that she is like 'whatever'?

"Because you can't change *name* opinion. Again in the thing that I mentioned she told him that it is not the way we should work and that we should communicate and be open and stuff. But then *name* was like that it was front-end's fault and *name* couldn't believe that this was the case. So the only thing you can do is be like 'ok whatever' and move on."

24. But that won't fix it

"No it will not fix it and that is the thing, that is also the reason why I left. We have been having this issues for a while and we kept trying to make it work and nothing seems to work. So I'm at the point right now that I don't see it change any soon in the near future. So if I'm not able to change the company then I wil change the company I'm working for. Because sometimes I come to work and I feel like it is going to be a day of endless discussions. And this is also a thing because if it is like this a lot of times, people get annoyed, frustrated and angry. This is also not good for the team dynamic. I see that in meetings sometimes as well that people are really scared or pissed off. That is not cool."

25. Is it a heated situation, is it boiling?

"Well I think it already exploded a couple of times, not to the point of anything horrible. But it made people extra pissed. It is a situation that fluctuate because it is a proces of heating up and calming stuff down."

26. Do you feel heard enough by the management?

"I would say that I do feel heard. Joost is a good listener but I also think it is a difficuly position for him. Because he tries to keep both party's happy but he can't. "

27. How often do you go to the management with your complaints, do you get them out?

"Uhm... in the quarterly then. They don't really ask for feedback to be honest. So once every 3/4 months I come to them and complaint about what is happening, actually all the things I am telling you right now."

28. Do you get feedback from them?

"No, also in the quarterly. Most of the times it is about my feelings they don't really give me alternative feedback."

29. Are you the only one who feels like this?

"No everyone. Everyone in the back-end team feels like this. So literally everyone, maybe one is more frustrated than the other but I'm sure everyone feels like this."

30. Did it change your feelings for the company and the product?

"I still think the company and the product is fine. I think that the product might need some more attention. There are some issues that should be fixed and that we are focused more on other things. We are focus a lot on features instead of fixing problems that already exist. For example the editor being very slow. When you use it for a while and you havbe big pages it really takes 20 to 30 seconds to load. Sometimes you drag something and you type something and it takes seconds to see the letters appear on your screen. And I think that is unacceptable in a way. Nobody is going to wait for your product that takes 30 seconds to load."

31. Who is making these decisions?

"The product team."

32. And why they don't care about the things you mentioned?

"Because it doesn't give you money, I think. This is just my mind speaking but we only care about what the client wants, so if they want a big feature we spend a lot of time making that feature. You can't sell a bug fix, you can only sell the features that you create. I think because of the push of stakeholders that we focus more on features instead of waiting a second and see in what position we are now and what we already have."

33. So there is no time?

"No, development is not that small but for the things that have to be done we are really small."

34. Do you have an explanation why there is a lack of attention to communication in your department?

"I think it is inexperience. Me and *name* worked for different companies before, I'm not saying I'm really experienced because I only have been a developer for 5 years, but I worked for 3 different companies already. And I have worked for start-ups already so I have seen this phase of the company before where they need to bring in structure. Those companies were not afraid to hire external people to help them out and we had scrum training so there was put a lot of effort in improving communication. I feel like we have experienced people here, but they only have experience at this company, because they haven't worked anywhere else. And then you also have a lot of people that are completely new. That means that they don't really know how to make things work correctly. I have proposed many things but those things don't really stick with them. I also need some people that back me up. But I don't want to force some things. I'm not a person who is coming in tomorrow and tells everyone what we have to do, and that is also not my responsibility. So I think we have a mix of inexperienced people, I think that if people were more experienced they would be more outspoken about how things should be fixed. I also miss some initiative from the managers, we don't try new things."

35. Do you think that someone who leads the development team should have knowledge about developing and coding and the kind of stuff?

"Well they definitely should have an idea about it, but I think it is more about process. I think that if you bring someone in who has experience in other companies, because I think this is not an unique situation, you see this at many places. If you bring someone with experience they at least give you an idea of how to fix it, because they have probably seen this problem a 100 times. So yeah I think you should have an idea of what we are doing but I also think that you don't have to know exactly what our work is about. There are plenty of people who know how to fix this issue, we just need to hire them I guess. And also

the company needs to have the initiative to acknowledge that we need help and to bring someone in that can help and listen to him and change things. Maybe now with the developers in Serbia the company is pushed to fix this issues because miscommunication is going to be horrible. If a whole different team in a different company are doing their own thing."

36. Ok so to sum it all up what is the main thing to improve in terms of communications?

"Well, I don't know. I like the monthly's where you get an overview of how things are working out. It would be nice to have a more in depth monthly per department maybe? Because invoicing has different issues than sales. There are always departments that are not getting represented that much in the monthly. And I have seen invoicing complaining all the time about how things are working out. Sales is also complaining about things and it would be nice if we find a way to keep everybody updated of what the problems are. In the monthly's it is being discussed but not that much so I would like something more in depth to keep everybody on the same page."

37. You guys at development also did that with the demo's, was that your idea?

"Yes, so that was the idea right. You can just join and you can see what we have done in the last two weeks. If you have any questions about that, you can ask them. And then we recorded that video's and we put them on Google Drive so everybody can see them. So I think that we are very open, the development department in general. Everybody can see what we do. But I don't have that from anyone else, I think it is always good to have an overview."

38. Do you want to know it from other teams?

"Yes, I think it could be intresting."

39. Why?

"Well one: you know more about the company and that is always good. It keeps your more engaged with the company itself. It is not like I'm in development and I'm just coding the whole day and I don't care what everybody else is doing. I think that if you want to be part of a team in general it is nice to know what other teams are doing. It is also nice to know what the problems are that they are having."

40. You don't know that?

"No and if we get things we get it from product. *name* comes to us and says what we need to fix, but we don't really get the context."

41. So no details?

"Exactly, we just get the abstract of things. And we don't really know how big of an issue it is. And I'm not saying that I want to know everything, because that is too much. But I think it would be cool to have a general overview of what can be improved and what everyone is doing. Where do customers complain about? What does support think we should change? And I know that some people have those meetings from time to time, maybe? But just a general overview would be nice. And also there is a lot of things that they are sending us. For example *name* send this questionnaire a couple of weeks ago. But I don't know the results. Sometimes I get these things in my email and I fill it in and then you never hear about it anymore. And I'm like ok what happened with that. Are people happy? Are things going to change? I think being a bit more open to those things would help. You should still show it even when it is not a good result."

42. But maybe some people want to fill it in anonymously?

"Yes but I mean more of the overall result, only the averages. I think that should be showcased to the whole company, and be open and transparent. To show that for example most people find this a bad idea and we are looking at it and try to help it, something like that. It is a good thing knowing that the company is listening to you and even when the results are bad they should show it."

43. But you don't mind that the company is vulnerable?

"No it shows... it shows that the company is confident in a way. Like yeah you know this results are bad lets try to improve it. And that also shows that.... if they ask you for feedback it is also good. It creates a sense of engagement like you said. "

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

44. When I'm working, time flies?

"Uh... a 2 (disagree) haha."

45. When I'm working I forget everything else around me?

"Also 2 (disagree)."

46. When I'm working intensively, I am happy?

"4 (agree)."

47. I go all-in on work?

"A 2 (disagree) haha."

48. My work inspires me?

"A 2 (disagree) haha, I'm going to be a 2 man."

49. It is difficult for me to break free from my work?

"A 3 (neutral)."

50. I know what the company expects from me?

"4 (agree)."

51. I know what the future plans of the company are, short term and long term?

"2 (disagree)."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.		x			
When I'm working I forget everything else around me/ Als		x			

ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.					
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.		x			
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.		x			
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.			x		
I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.				x	
I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.		x			

Emotionele betrokkenheid

52. I find the work that I do usefull?

"A 2 (disagree)"

53. I am enthousiastic about my work?

"A 1 (strongly disagree), lets be honest. That is why I am leaving.

54. I am proud of the work that I do?

"Uh... a 2 (disagree)."

55. My work is a challenge for me?

"Depends what you mean with challenge, if challenge means having to deal with people then yes. That is definitely a challenge. I would say a 3 (neutral)"

56. The work that I do fits well with the objectives of the company?

"I don't know, I have my complaints about that, 3 (neutral)."

57. Why?

"Well generally where we currently working on tends to be what the company wants and needs. But it has happened plenty of times where we work on something and then it is done and then it is not released. Priorities change in the roadmap or whatever, so sometimes it is like 'you know what it is not important anymore fuck it, lets work on something else'. "

58. So you finished something but it is not used?

"Yes, and that happened for example with *name*, he worked on teams which is something that is in q3 on the roadmap. But that was done in the back-end since a year ago and apparently a year ago it was main prio and everybody said we should make it now. It is working now but nobody is using it."

59. But why would you not realise it when it is already done?

"I don't know, maybe front-end needs to do something about it still and then maybe priorities changed. Annoying."

60. I get the opportunity to develop myself at this company?

"A 2 (disagree)."

61. I feel appreciated for the work that I do?

"Ahhhh... ehehehehe, a 1 (strongly disagree). I don't feel very much appreciated."

62. Do you think that is important?

"Yeah definitely, I think there is more of a negative vibe in general. If something is not working correctly you will know but if something is working correctly you will not know. So you always get feedback in a negative way, never in a positive way I think. That is why we do this demo's to balance that out. And to show off in a way."

63. Is that only in your department but everywhere in the company?

"I don't know about that. I know about sales that they have a bell ringing when they made a deal and that is a good sense of like yeaah let's go and people hugging each other and stuff. But it also comes back to the fact that I feel that I don't really have a say. Even when it comes to the development stuff *name* is the one who has the say about stuff and how stuff should be done. So I feel like what I am doing is not mine, it feels like someone's else idea that I have to implement. So I don't feel involved or rewarded in anything. That is why I am like mweh."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.		x			
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.	x				
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.		x			
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.			x		
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.			x		
I get the opportunity to develop myself at this		x			

company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.	x				

Fysieke betrokkenheid

64. At work I am full of energy?

"No I am not haha, not anymore. So I would say a 2 also (disagree)."

65. I feel fit and strong when I am working?

"No, also no, I would say a 2 also."

66. When I get up in the morning I feel like going to work?

"No never, haha. That is definitely a one."

67. Did you have that with previous companies as well?

"Not to this level I think. In my previous company when I was thinking about leaving I also felt like mweh... but here it is the first time I feel it so strongly."

68. When I am working, I can go on for a long time?

"In general or at Foleon?"

69. At Foleon?

"Let's keep it at a 3. I like my work but I just don't like the company and the situation and stuff."

70. I have great mental resilience at work?

"A 3 (neutral)."

71. I always keep going on work, even when things go wrong?

"Well it would be weird if I would say a 5, because I am leaving right. I would say a 3 (neutral). Things going wrong is always part of the process it is also the attitude that you have towards it. I think that our attitude is pretty decent.

72. I can be completely myself at work?

"Yes that is true, I would say 4 at least. I feel really safe in that way."

73. And why is that?

"People are really nice, and I am complaining a lot about *name* and stuff but I really like him as a person. I feel comfortable with everyone, I can make jokes and I can be myself. So I have no problems with anyone on a personal level. It is just that the work environment is a bit weird. That is what I don't like. It did not take a lot of time to adapt. You also feel trusted you can come in whenever you want and people trust that you do the right things. They are not going to complain about that or anything. And that is a good thing.

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.		x			
I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.		x			
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.	x				

When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.			x		
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.			x		
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.			x		
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

Respondent 5

3+ jaar werkzaam voor Foleon

Product

1. Hoe vaak vindt er communicatie plaats in jouw afdeling?

"Dagelijks, we hebben een daily. We deden eerst elke dag een daily, maar we doen nu op maandag een weekly. En daarnaast hebben we de monthly en daarnaast heeft iedereen nog individueel quarterly en ook nog weekly's met de manager van product."

2. En wat bespreken jullie in de daily?

"Ja we hadden eerst gewoon de daily en dat was hetzelfde als bij marketing, gewoon je top drie prioriteiten voor de dag. Dat was mwa, het was wel oke, maar voornamelijk *naam* vond het een beetje onzinnig."

3. Waarom?

"Nou ze is best wel direct en zei zonder vervelend te zijn boeit het me niet wat iedereen aan het doen is. Nou het boeide wel, maar veel dingen zijn voor haar niet relevant dus dan vond ze het eigenlijk zonde van der tijd. Zij heeft namelijk 's morgens heel veel daily's ook met frontend en backend en allemaal achter elkaar."

4. Waarom heeft zij dat?

"Zij is de product owner dus zij deelt sprints in en is heel nauw betrokken bij development met waar zij mee bezig zijn."

5. Dus zij is een beetje overkoepelen?

"Ja, voor development ja. Maar wel vanuit product dan, want je hebt ook *naam* en hij is echt hoofd development. En dan heb je nog *naam* die wat meer bezig is met de toekomst van onze roadmap, waarbij *naam* meer bezig is met de komende twee weken, dus heel erg in detail. Maar goed de daily's waren dus niet voor iedereen even relevant, maar we besloten wel daily's te blijven doen, want ik vind het wel belangrijk en andere mensen ook. Dus maandag doen we nu geen daily maar meer een weekly en daar bespreken we wat we afgelopen week bereikt hebben en wat je de komende week gaat doen, meer hoogover. En we hebben projecten lopen op een board met fases en dan gaan we gewoon elk traject door

en waar we staan. We hebben fase define waar we dingen moeten verzinnen en informatie verzamelen en fase design is concreter en als er al een design is en develop en dan zijn we echt aan het bouwen. En tijdens een weekly gaan we door al die projecten heen en kijken we hoe we ervoor staan en waarom iets nog in design zit en wanneer het naar develop kan, dat soort dingen. Dat doen we pas sinds twee weken of zo."

6. Hoe communiceren jullie dat dan met development?

"Dat doet *naam* de product owner. In principe wat we willen is dat we qua design eigenlijk altijd een kwartaal voorlopen op de roadmap, dus we hebben een roadmap gedefinieerd voor de komende drie kwartalen van wat er allemaal ontwikkeld moet worden. We zitten nu in Q2 en we vinden dus eigenlijk dat we al in Q3 bezig moeten zijn en dat al de designs van Q2 al klaar staan. Dat is nu nog niet het geval, maar als het goed is binnenkort wel."

7. Maar dat moeten jullie ook afstemmen met design en development?

"Ja, ik weet niet precies hoe dat gaat, dat zou je beter aan de product owner moeten vragen hoe zij die communicatie met development doet. Ik denk dat zij gewoon met veel hoofd development bespreekt. En daarnaast is het gewoon sprints inplannen en alles loggen in Jira, dat is een projectsoftware voor development. Dan wordt er een ticket gestuurd met wat er moet gebeuren en development gaat dat ticket per ticket af. En we hebben nu ook een keer in de twee weken een productupdate naar alle stakeholders, dus dat zijn alle primaire belangrijke mensen van elke afdeling. Dus marketing, csm, design, support, sales EMEA en US dat deden we eerder al. Het product is natuurlijk een beetje de core van het bedrijf."

8. Hoe lang doen jullie dat al dan?

"Nou dat doen we eigenlijk een hele tijd al, ik denk al een paar maanden. Misschien een half jaar of zo, wat op zich niet heel lang is, maar redelijk lang. Maar voorheen was het meer van iedereen vulde wat in en dat gingen we dan bespreken en dat werkte niet echt lekker. En dat wekelijks, dat was te veel. We doen nu voor het eerst een keer in de twee weken en dat het meer een update is vanuit ons, dus meer een presentatie. En daarnaast is er nog wel plek voor elke afdeling om informatie te delen en te bespreken, daar is nu wat korter de tijd voor. Dat is iets wat we nu aan het optimaliseren zijn, dus hoe kunnen we ervoor zorgen dat alle praktische informatie dus waar we nu mee bezig zijn, hoe kunnen we dat nou zo goed mogelijk bij andere afdelingen krijgen. Daarom hebben we nu stakeholders gekozen en het is nu aan hen de taak om het over te brengen naar hun afdeling. De marketingmanager moet dan wat wij bespreken in de weekly overbrengen op het marketingteam."

9. En dat werkt wel prettig?

"Nou ja voorheen dus niet echt, want toen deden we het elke week en was de opzet niet zo goed. Nu is het de eerste keer dat we het zo gaan doen, dus over twee weken kan ik zeggen of het prettig is of niet, maar ik denk het wel. Het is meer een gesloten dus meer een vast stramien en dan nog een kwartiertje een open stage idee, maar wel wat meer ingeperkt."

10. Wat mis jij qua interne communicatie binnen Foleon?

"Nou wat ik vaak merk is dat vragen aan de verkeerde persoon worden gesteld."

11. Vanuit?

"Ja willekeurige vragen. Ik heb wel een paar voorbeelden, bijvoorbeeld de roadmap. In principe is *naam* een beetje de master van de roadmap, maar omdat ik onze publieke roadmap beheer. We hebben twee versies van de roadmap, de publieke die de klant gewoon kan zien die is wat preciezer. En dan hebben we een interne roadmap en die is wat globaler en wat verder vooruit. En, omdat ik de publieke beheer krijg ik vragen wanneer er iets op de roadmap komt, terwijl ik daar helemaal niet over ga. Ik krijg gewoon input van *naam* en dan zet ik het erin dus dan verwijst ik diegene met vraag naar hem door. En dan twee weken later krijg ik van dezelfde persoon een vraag die niet voor mij is."

12. En hoe komt het dat mensen dat niet weten?

"Ja, weet ik niet. Omdat wij denk ik niet zo goed weten wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is. Hetzelfde als dat ik heel veel marketing vragen krijg over iets wat niet werkt op de website, terwijl ik helemaal niks met de website doe. Of ik krijg vragen over klanten die iets willen weten over seo of Google Analytics, daar weet ik wel iets vanaf maar dat is eigenlijk voor *naam* van marketing en dat vragen ze dan aan mij. Misschien komt het, omdat ik hier al heel lang zit en alles wel in het verleden wel een prominente rol in dingen heb gespeeld, maar mensen hebben niet door dat ik het niet meer doe. Hierdoor krijg je best wel wat irritaties onderling en vragen worden aan de verkeerde persoon gesteld. Mensen voelen zich buitengesloten. Zoals *naam* uit de US die had een vraag over de roadmap en die mailde toen naar *naam*, *naam* en *naam*, terwijl *naam* degene is die erover gaat en die zat er precies niet bij. Dus als je het dan alleen naar hem stuurt is het beter dan naar vijf anderen die er niet over gaan. En voornamelijk iemand als *naam* uit de US zou dat moeten weten, omdat hoog in de rang staat. Er is veel ruis, mensen weten niet wie wat doet. Ik denk dat dat wel het grootste probleem is. Bijvoorbeeld als mensen iets willen met de editor maar er is iets kapot of ze willen iets laten ontwikkelen, dan weten ze niet waar ze naar toe moeten en waar ze dat dan moet droppen en dan gaan ze het gewoon bij random mensen zeggen en hopen dat er iets gebeurt. Terwijl we daar gewoon verschillende opties voor hebben, bijvoorbeeld als je features requests hebt dan hebben we daar een typeform opgesteld en dan kom je gewoon netjes op de juiste plek uit. En als iets kapot is dan moet je het naar bugs@foleon.com sturen en dan komt het bij support uit en zij zorgen ervoor dat het opgepakt wordt."

Alleen mensen weten dat niet. Ook al zeg je het tien keer tegen ze, dan weten ze het nog niet en doen ze het nog verkeerd."

13. Zou jij een oplossing weten?

"Ik denk dat er gewoon een intern document moet komen waarin gewoon staat aan wie je vragen moet stellen over een bepaald onderwerp. Ook als je op zoek ben naar iets dat er suggesties staan waar je moet kijken. Iets van een employee manual, we hebben natuurlijk wel een soort handboek. Heb ik die gezien? Weet ik niet meer. Maar dat zijn wel van die basis dingen wat constant missen ook al kost het iemand 5 minuten extra of zo. Maar als het constant gebeurt dan is het echt heel irritant. En soms heb je ook wat mensen die hogerop zitten in het groeiteam en die bedenken hoe we het gaan doen en dan vervolgens gaat een iemand van hogerop vragen stellen waarom het zo is en dan ben ik verbaasd, want diegene is een van die mensen die het zelf heeft bepaald. Waarom vraag je dat dan aan mij? We hebben natuurlijk wel iets meer lagen nu we hebben de managementlaag bestaande uit het groeiteam, dus het is al meer gestructureerd. Dus het wordt als iets meer top-down, dus boven wordt het bepaald en beneden gaan we het allemaal uitvoeren. Maar als het vervolgens bovenaan wazig begint te worden of ruis is of onduidelijkheid en dat druppelt door naar de rest van de organisatie, dan heb je een groot probleem."

14. Want waar sta jij?

"Nou je hebt het groeiteam en dat zijn in principe de hoofden van alle afdelingen en daaronder heb je alle mensen die in alle afdelingen werken, dus eigenlijk heb je maar twee lagen, denk ik. Dus ik zit gewoon in de derde laag, denk ik."

15. Maar mensen denken soms dat jij in de tweede laag zit?

"Nou dat niet per se, denk ik. Maar omdat ik misschien brede kennis heb, dat ik dan wel het antwoord heb. Wat op zich geen raar idee is, maar qua efficiëntie is het niet handig. Want als alle vragen bij een iemand terecht komen."

16. Wat *naam* van development misschien ook zal hebben?

"Ja precies, dat *naam* allemaal vragen krijgt die nu door hele andere mensen gedaan worden, bijvoorbeeld *naam* of *naam* of iemand van het back-end team. En dan moet die vraag gewoon niet meer bij *naam*, maar gewoon bij de juiste persoon komen. Of er moet iemand tussen zitten, wat back-end nu heeft gedaan. Die hebben gewoon een channel op Slack gemaakt met #askbackend en daar kunnen vragen in gesteld worden en dan antwoord gewoon de juiste persoon. Wij zaten aan het zelfde te denken om gewoon een #askproduct aan te maken en dat mensen daar gewoon vragen over de roadmap in stellen en dan krijgen ze antwoord van de juiste persoon."

17. Moet je alleen wel zorgen dat er antwoord wordt gegeven.

"Ja dat mensen het weten te vinden, de juiste manier gebruiken en dat er antwoord wordt gegeven. Maar dat is de verantwoordelijkheid van onszelf, want wij stellen ons open dus dan moeten we dat ook doen. Maar als we dat gaan doen, dan doen we het wel. Maar ja je hebt nu ook dat #askbackend kanaal en daar worden soms vragen in gesteld, waarvan ik denk dat moet hier helemaal niet gevraagd worden."

18. Zoals?

"Ja vragen die niet zo zeer met back-end te maken hebben. En dan zie ik dat en dan vraag ik me af hoe diegene erbij komt om dat daar te vragen."

19. Je weet niet waar dat door komt?

"Nou ik denk dat het een hoop te maken heeft met mensen die niet lezen. Dus als zij een kanaal tot leven roepen en zeggen het dient hiervoor, dat mensen dan denken: 'oh ik kan vragen stellen, ik ga vragen stellen'. Niet per se waarover en dat het niet goed afgekaderd is, misschien. Ik denk dat door de informele sfeer de grenslijnen vervagen en de efficiëntie omlaag gaat, iedereen spreekt elkaar aan wat op zich prima is. Je bent daardoor alleen veel shit aan het doen die jij niet zou moeten doen."

20. Ik vond het wel belangrijk om jou te spreken, omdat je hier bijna vanaf het begin zit en heel erg de verandering mee heb gemaakt.

"Ja op zich als ik terugkijk is er niet echt extreem veel veranderd. De enige grote verandering is het groeiteam en wat meer daily, weekly, monthly structuur, maar dat hebben we ook altijd wel gehad. Maar het is nu voornamelijk, omdat we zo hard groeien en er zoveel nieuwe mensen zijn is er veel onduidelijkheid. Als je mensen niet goed onboard en traint en laat zien waar ze dingen kon vinden, dan wordt dat probleem alleen maar groter en groter. Dat is nu de voornaamste uitdaging, mensen goed trainen."

6.6 Verbatim 6

Respondent 6

> 1 jaar werkzaam voor Foleon

Product

1. Wie is jouw manager?

"Ik overleg het meeste met *naam* en rapporteren, dat is misschien een beetje gek maar dat doen we meestal gewoon in het team. Dus we hebben gewoon weekly's met het team en daar bespreken wat is gedaan, waar we staan en wat we gaan doen. En we hebben ook design meetings en daarin bespreken we wat anders moet. Het is eigenlijk meer een groepsproces, dan dat ik echt aan iemand moet rapporteren of zo."

2. Dus jullie werken veel in groep?

"Ja het is niet een iemand aan wie ik moet verantwoorden. Meestal werk ik wel nauw samen met *naam* en *naam*, want die zitten een stapje voor mij en een stapje na mij. Dus ik moet van *naam* weten hoe hij het allemaal geleverd wil krijgen. En met *naam* bespreek ik altijd wat ik nog niet weet en wat ik wel moet weten om aan de slag te kunnen."

3. Hoe vaak ontvang je een boodschap van je manager?

"Ja wel vaak, maar kom ook omdat ik er echt pal naast zit. Ik overleg veel met *naam* en die zit net een stukje boven *naam*. Ik spreek ze sowieso elke ochtend. En sowieso een keer in de week zit ik met *naam*, dat is zeg maar echt de manager van onze afdeling. En dan hebben we nog een weekly en een monthly. En gewoon op een normale dag denk ik dat ik wel tien keer met hem spreek."

4. Wat bespreken jullie in een daily?

"Per persoon waar je mee bezig bent, dus ik ben bijvoorbeeld bezig met teams en rolls zodat meer mensen tegelijk in de editor kunnen werken. En dan leg ik gewoon uit tijdens de daily wat ik al heb gedaan en wat ik nog moet doen. Dus wat mijn prioriteiten zijn voor die dag. En dan kan hopelijk *naam* daar morgen mee aan de slag, dus dan weet iedereen binnen het team elkaars planning."

5. Bespreken jullie dat alleen of wordt dat ook gedocumenteerd?

"De daily documenteren we niet, maar de weekly wel. Elke week hebben we een weekly en daarin doen we eigenlijk hetzelfde, alleen dan sluiten we wat zaken af. Dan hebben we een soort scrumbord en daar staat op wat er gedaan moet worden en waar we mee bezig zijn en wat af is dus wat naar development kant. Dan kunnen we de taken dus verschuiven. Dat betekent dat mijn taak overgedragen wordt naar *naam* of dat *naam* zijn taak overgedragen wordt naar mij. "

6. Op welke dag is dat?

"Dat is meestal op dinsdag. Het is een beetje verschillend, want het was altijd op maandag maar er is iemand vrij op maandag. Dus nu is het op dinsdag 16:00 uur volgens mij."

7. Vind je deze manier van werken prettig?

"Ja vind ik wel chill. We moeten ook elke week drie punten in de agenda zetten waar we aan gaan werken. Dat zijn zegmaar je global points voor de week. Dus dat zijn eigenlijk je doelen voor de week die je af wil hebben. Dat kan ik ook van iedereen inzien als ik het even niet meer weet."

8. Houdt iedereen zich daar consequent aan?

"Ja, want we hebben *naam* in het team en die stuurt altijd een linkje op maandag, haha. En daar staat in dat we het niet moeten vergeten, want op dinsdag gaan we het bespreken en dan is het wel chill als iedereen van te voren even kan kijken wat er besproken gaat worden. En of iemand nog vragen heeft en dat soort dingen. "

9. Dus over het algemeen ben je tevreden met de communicatie binnen jouw afdeling?

"Ja, komt ook wel omdat we met een klein team zijn. We zitten allemaal tegenover elkaar dus het is wel makkelijk communiceren."

10. Met hoeveel zijn jullie?

"Met zeven en we zitten allemaal aan een tafel dus het gaat allemaal heel snel. Dus we kunnen heel makkelijk en snel dingen beslissen."

11. Kan het een probleem worden wanneer jullie groter worden?

"Ja dat zou wel kunnen. We zijn wel gewend aan erg korte lijntjes. Soms zegt *naam* wel eens van 'huh heb ik dat tegen je gezegd?', dat is soms wel lastig. Ik merk nu zelf al dat ik gewoon moet documenteren wat er allemaal is gezegd tussen neus en lippen door, want er hangt best wel veel vanaf. Dus dat is wel iets wat we zouden kunnen veranderen. Dus dat doe ik voor mezelf dat ik het vastleg van: *naam*, 13:00 uur, zodat ik altijd kan zeggen van dit en dit heb je gezegd vriend, haha! Ik ben zelf wel van de structuur en documentatie en zo."

12. Maar hoe zie je het voor je als de groep gaat groeien, wat moet er dan gebeuren?

"Ja dat vind ik best wel een moeilijke vraag. We hebben namelijk al best wel veel daily's, weekly's en monthly's met zijn allen en ook nog eens apart met mijn manager. Iedereen heeft ook nog apart met de

manager. Dus dat is wel veel op zich. Het is ook wel dat je er dan tegenaan loopt want het is ook wel veel meeting de hele tijd in plaats van dat je kan rammen. Dus meer meetings zou ik niet doen. Maar wel iets waar je belangrijke beslissingen in kan vastleggen. Gewoon ergens waar we allemaal bij kunnen en wat iedereen kan zien."

13. Daar gebruiken jullie nu nog geen tools voor?

"Nee we hebben een Slackgroep en daar doen we veel in. We hebben ook een Drive waar alle designs in staan, maar qua beslissingen niet."

14. Ook geen Podio?

"Podio hebben we ook, daar zetten we de planningen in wat we dinsdag gaan bespreken."

15. En dat wordt wel consequent gebruikt?

"Ja, dat is dus dat linkje dat *naam* altijd stuurt op maandag. Maar echt beslissingen zeg maar, dat is soms wel een dingetje. Bijvoorbeeld nu met de nieuwe store kan er alleen maar in euro's worden betaald. Terwijl dollars goedkoper zouden zijn vanwege inflatie en dat soort dingen, bla bla bla. In ieder geval uiteindelijk is daar een beslissing over gemaakt, maar dat is dan zo gedaan en uiteindelijk ben ik een weekje naar Ibiza geweest en dan weet ik dat soort dingen dus niet. En dan vraagt iemand dat aan mij en dan weet ik het niet. Omdat het besloten is, dus ik zou dat wel ergens terug willen vinden. Maar ik denk dat het overal wel een beetje zo werkt, dat je elkaar gewoon een beetje op de hoogte houdt."

16. Maar wat zou daar een alternatief voor zijn?

"Ja, wat ik zeg dat vind ik een beetje een moeilijke vraag. Ik heb daar niet echt een oplossing voor. We doen al best wel veel, dus het wordt juist een beetje te veel documentatie bij ons. En je gaat ook weer niet elk ding opschrijven. Gewoon veel op kantoor blijven en niet thuis werken haha. En blijven praten met elkaar."

17. Maar stel jij wil weten wat er tijdens jou afwezigheid op Ibiza is besproken, dan kun je dat niet terugvinden?

"Nou dan kijk ik dus op het scrumbord om te zien wat er allemaal is afgevinkt. En als ik daar dan vragers over heb dan kan ik die stellen. En dan in een daily, ik ben bijvoorbeeld dinsdag teruggekomen en dan vraag ik of ze mij bij willen praten. Dus ik ben dinsdag met de manager even tien minuten door het scrumbord gegaan en besproken wat er allemaal is gebeurd en wat er volgende week gaat gebeuren. Gewoon mondeling dus."

18. Oke, dus kortom welke communicatiemiddelen worden er in jullie team ingezet?

"Nou dus gewoon mondeling en veel meetings. En we gebruiken heel veel slack."

19. En hoe vaak koppel jij terug naar je manager?

"Dagelijks."

20. En voel je je gehoord, dus als er iets is wordt er dan ook iets gedaan?

"Ja heel erg. Toen ik begon had ik dat helemaal niet. Als ik het er dan over had met mijn familie en mijn zus vroeg aan wie ik moest rapporteren en toen zei ik dus tegen haar dat ik echt niet zou weten bij wie ik moet zijn. Echt fucking raar. Wie mijn manager is zeg maar, ja natuurlijk de ceo en de cto, maar verder wist ik het niet. Ik was gewoon in development gegooid en ik had niet echt een idee."

21. Dus er was toen helemaal geen structuur?

"Er was nog helemaal geen structuur dus dat is in de afgelopen tijd echt al heel erg veranderd. Dus daarom is het nu ook een soort van piek, waardoor ik mij heel chill voel. Want ik heb nu een manager tegen wie ik kan zeggen wat ik niet chill vind. Ik vind het moeilijk als iemand zegt dat iets per se af moet terwijl ook iets anders af moet en dat kan ik nu kwijt bij iemand. Maar ook wat ik wel chill vind natuurlijk. Ik kan gewoon alles aangeven bij hem en hij doet er ook echt heel veel mee, dus daarin voel ik mij heel erg gehoord. En verder heb ik ook niet echt het idee dat er veel hiërarchie is binnen de groepen, dus iedereen kan alles vragen. Dus dat weerhoudt mij niet om te vragen en ook antwoord te krijgen en dus ook gehoord te zijn."

22. Zou je dat in de toekomst zo willen houden, deze manier van werken in kleine teams?

"Ja, ik vind dat zelf wel heel fijn. Ik vind het nu al best wel jammer dat het zo groot wordt. Dat je op een gegeven moment echt afdelingen krijgt, dat vind ik wel jammer."

23. Maar dat krijg je in kleine teams ook?

"Hoe bedoel je?"

24. Nou als je in kleine teams werkt is er meer scheiding denk je niet?

"Ja precies. Ik merk nu ook wel dat het productteam een beetje een groepje is."

25. Vind je dat erg?

"Nee, want ik ben op zich wel trots dat ik in het productteam zit, omdat ik het heel chill vind om te zien welke stappen we maken. En ook qua structuur en zo. Dan kijk ik soms naar andere teams en dan denk ik tja..."

26. Zoals?

"Zoals development, dat vind ik heel heftig daar. Er is gewoon geen structuur en mensen komen om 11:00 uur binnen kakken, het boeit allemaal niet. Die mensen vangen het aller meeste money, dus het is ook wel weer grappig. En het zijn ook allemaal wel mijn maten, maar dan denk ik wel jeezus dat niemand daar even iets van zegt of zo. En dan vind ik het zelf heel chill dat ik in een team zit waar hard wordt gewerkt en waar ik dingen afgeleverd krijg. Het voelt wel zo dat we het als team samen doen en dat we voor elkaar willen werken en niet drie dagen in de week thuis werken. Dat vind ik zelf heel fijn, ik zou niet in het developmentteam willen werken."

27. Want jij bent gebaat bij structuur?

"Ja, haha."

28. Merk je een bepaalde afstand met de rest van de organisatie doordat je in een eigen team zit?

"Nou ik vind het wel leuk om gewoon even met development te praten en mensen van sales of zo daar loop ik wel heen. Of ik lunch een keer met iemand van support, dus dat heb ik niet. Ik heb wel heel erg het idee dat het allemaal heel gezellig is met iedereen ook met borrels en zo, maar toch is wel het gevoel van groepjes er. Dat is misschien ook wel weer logisch en zeker als je in een groot bedrijf werkt, maar dat vind ik soms wel jammer."

29. En hoe zou je dat kunnen verbeteren?

"Nou voor mezelf gewoon ergens anders te gaan werken in een kleiner team, haha. Maar dat is niet per se wat ik ambieer, ik hoef niet per se in een klein team te werken. Nu intern werk ik ook in een klein team wat ik heel chill vind, dus dat is lekker het enige wat ik een beetje jammer vind dat het heel groot is."

30. Maar zou je die teams niet op een of andere manier kunnen verbinden met elkaar?

"Ik probeer dat nu wel te doen, bijvoorbeeld we gaan nu een nieuwe store maken. Dan heb ik contact met invoicing met een *naam* en *naam*, maar ook met sales hoe ze willen dat het eruit gaat zien. Dan vraag ik wat zij chill vinden en of er dingen zijn die zij missen in de huidige store. Dus ik zelf doe het wel."

31. Maar dat doe je dus uit eigen initiatief?

"Ja dan plan ik gewoon een meeting in en dan zeg ik dat ik bezig ben met een nieuwe store en als er input is dan hoor ik het graag via deze meeting dan kan je zeggen wat je graag wil en ga ik het ontwerpen voor je, dan zit het in de nieuwe store."

32. En doen andere afdelingen dat ook naar jou toe?

"Nee."

33. Hoe komt dat?

"Nou mensen hebben me niet echt nodig denk ik. Nee dat heb ik helemaal niet."

34. Ik heb eerder wel gehoord dat product veel vragen krijgt die soms niet eens aan hen bedoelt zijn, ik noem een *naam* of een *naam*?

"Ik denk dat het ook komt omdat die mensen er al zo lang werken. *naam* werkt er al vanaf dag 1. Dus ik heb ook wel eens dat als ik het echt niet weet dat ik het vraag aan *naam*, dan weet ik ook gewoon dat ik binnen een seconde antwoord heb dan hoef ik ook niet moeilijk te gaan doen. Maar als iedereen dat gaat doen dan is het natuurlijk wel heftig. Maar daarin proberen we nu ook naar buiten beter te communiceren. We hebben nu bijvoorbeeld de roadmap en dat is echt een planning. Sales komt ook heel vaak naar ons toe met vragen wanneer iets af is, want dat kunnen zij verkopen namelijk. Nu kunnen we zeggen: 'kijk maar op de roadmap'."

35. Sinds wanneer is de roadmap er?

"Ja nu denk ik 2 a 3 maanden. En daarvoor was het vertellen waar we morgen mee bezig gaan en dan de verwachting hoe lang het duurt. We denken dat het 2 maanden duurt, maar het kan ook 3 maanden duren, of 6. Dus daar zit nu een stuk meer structuur in en we krijgen ook minder vragen daardoor."

36. En hoe vind je over het algemeen de samenwerking tussen afdelingen?

"Dat vind ik wel een ding hoor, dat vind ik dus wel een ding. Vaak wordt er gezegd dat er geen tijd is en dat ze geen input hoeven te geven voor mijn store bijvoorbeeld. En dan heb ik hem gedisigned en dan pas

komen er mensen klagen wat er wel en niet in moet. En dat betekent dat ik dus twee weken dingen aan moet passen. Maar ik probeer het nu wel heel erg. Dan zeg ik dat het echt nodig is en voor hen ook chill is. Met die insteek probeer ik het nu gedaan te krijgen, dat anderen er ook wat aan hebben zeg maar. Maar ik heb niet echt het idee dat er per afdeling tijd is om input te leveren."

37. Heb je er wel eens over nagedacht hoe dat efficiënter en effectiever zou kunnen?

"Nou ik ga nu vaak naar mensen toe, want dan durven ze niet zo snel nee te zeggen. En dan vraag ik of ze vandaag een half uurtje tijd voor me hebben en dan zegt iemand bijvoorbeeld nee vandaag kan niet, maar misschien morgen. Dus dat heb ik wel door, dat het via Slack niet zo goed werkt, je kan beter naar iemand toe stappen. Iedereen is zo druk met zijn eigen ding. Maar vaak weten ze ook niet hoeveel impact design heeft in de tool die zij uiteindelijk moeten verkopen, dat is een beetje een dingetje. "

38. Maar jij doet dat, maar niet iedereen stapt op iemand af denk ik?

"Nee maar dat is wel een aanrader. Dat vind ik echt een aanrader."

39. En je merkt ook dat het dan een stuk beter gaat?

"Nou ja via mail zeggen ze gewoon vaak 'nee geen tijd, oeps sorry druk' dat doe ik ook wel eens. En als je naar iemand toe stapt gaat het makkelijker."

40. Maar het is wel vermoeiend als je er steeds achteraan moet lopen denk ik?

"Nou het komt niet heel vaak voor, omdat een topic voor mij een maand duurt, minimaal. Dus als ik ergens aan begin dan heb ik eigenlijk maar een uurtje input nodig vanuit sales en dan kan ik een maand vooruit."

41. Maar zou je dan niet bijvoorbeeld maandelijks samenkomen om een en ander te bespreken?

"Ja, maar mijn werk is zo variabel, ik weet niet welke afdeling ik nodig heb. Dus morgen heb ik bijvoorbeeld creative services nodig en de dag daarna sales en de andere keer weer support. Dus ja..."

42. Maar zijn er wel genoeg contact momenten tussen de verschillende afdelingen?

"Nou dat vind ik dus wel moeilijk, want dat niet echt."

43. Het groeiteam komt wel bij elkaar.

"Ja, dat vind ik chill want daar zitten twee mensen uit mijn team in namelijk."

44. Maar heb jij ook invloed in wat daar besproken wordt?

"Ja, stiekem denk ik? Ik weet niet of dat stiekem is."

45. Hoezo?

"Nou dan zeg ik bijvoorbeeld dat ik mensen nodig heb met testen. En toen ben ik naar *naam* gegaan van csm met de vraag of ik mensen kon gebruiken. Toen kreeg ik een lijst met namen van mensen die ik kon mailen om te testen. Dus ik die mensen gemailld, maar nooit een reactie gehad. Nog een keer gemailld, weer geen reactie. Dus toen heb ik tegen mijn manager gezegd die in het groeiteam zit dat ik mensen nodig had om te testen. En toen is er een sheet opgesteld met contactgegevens voor mij. En zo heb ik toch mensen die kunnen testen. En ik vind het ook wel chill om te weten wat ze gaan bespreken, want dan kan ik daar nog iets van zeggen en inbrengen."

46. Maar dat weet je dus wel?

"Ja."

47. En hoe weet je dat dan?

"Nee het staat op Drive en je kunt in de agenda zien welke punten ze gaan bespreken. Maar dat is misschien een beetje sneaky van mij, haha."

48. Want?

"Ja ik weet niet of alle mensen dat doen, maar als ik het zie dan zeg ik gewoon even dat het een en ander geregeld moet worden. Het is dan het chillst om het in het groeiteam te gooien, want daar zitten alle mensen in die beslissingen maken."

49. Zou iedereen het moeten weten?

"Misschien wel. Maar het is niet zo dat mijn manager tegen mij zegt wat er besproken gaat worden en of er nog input is vanuit mij of uit het team."

50. Zou hij dat wel moeten doen?

"Zou misschien wel chill zijn, maar ik weet dat die meeting eraan komt en dan zie ik wat de topics zijn en dan ga ik vragen bedenken en dan stuur ik dat gewoon. Dus anderen uit mijn team weten ook niet dat ik dat doe of zo."

51. Denk je dat er te veel afstand is tussen de medewerkers en het groeiteam?

"Ja, dat denk ik wel ja. Maar dat zou misschien kunnen omdat, ik heb dat helemaal niet trouwen, maar ik kan me wel voorstellen dat mensen misschien een beetje onzorg hebben omdat het mensen zijn die beslissingen maken."

52. Wil je die beslissingen weten?

"Ja ik wel heel graag."

53. Vind je het belangrijk om te weten wat daar besproken wordt?

"Ja!"

54. Waarom?

"Omdat ik daardoor het best kan designen zeg maar. Het is voor mijn werk gewoon belangrijk om te weten wat daar besproken wordt."

55. Maar dat is voor jou persoonlijk, vind je het überhaupt belangrijk om te weten wat zij bespreken over de toekomst van de organisatie?

"Vind ik wel belangrijk ja. Alleen ik hoeft niet iets te weten wat ik niet hoeft te weten. Dus als het iets is van sales heeft een nieuwe tool, dan hoeft ik het niet te weten."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

56. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

"3 (neutraal)."

57. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen?

"2 (oneens)."

58. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben dan voel ik mij gelukkig?

"3 (neutraal)."

59. Ik ga helemaal op in mijn werk?

"Nee dat heb ik echt helemaal niet."

60. Is dat persoonlijk, heb je dat met meer baantjes gehad?

"Nou ik vind opgaan in wel heftig, alsof ik hier tot vanavond 9 uur wil zitten. Dat hoeft ik niet. Dus doe maar een 1 (volledig oneens). Ik vind het gewoon lekker om om 18:00 uur mijn ding te gaan doen en te gaan sporten."

61. Mijn werk brengt mij in vervoering?

"Nee gewoon een 4 (eens) denk ik. Ik vind het wel leuk, maar het is niet iets wat ik mijn hele leven wil doen."

62. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken?

"1 (volledig oneens)."

63. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

"Ja dat weet ik wel, dat is helemaal 5 (volledig eens)."

64. Ik weet waar de organisatie naar toe wil?

"4 (eens). Komt natuurlijk ook wel omdat ik veel met die roadmap bezig ben en daar nogal in zit. Wij maken nu al plannen voor 2020."

65. Ja dat is voor het product, maar weet je ook waar het bedrijf Foleon naar toe wil?

"50 miljoen views in 2020, dat is een missie."

66. En hoe gaan ze dat bereiken?

"Ja effectieve content en immersive content en 100 miljoen nieuwe mensen aannemen."

67. Voor veel stellingen geef je oneens/neutraal aan hoe komt dat?

"Het is meer persoonlijk denk ik. Want ik ben heel blij met mijn baan en heb het heel erg leuk en ga met plezier naar mijn werk. Maar ik maak me er niet zo druk om. Dus ik kan me makkelijk loskoppelen van werk. Ik ga om 18:00 uur naar huis en ga lekker sporten en leuke dingen doen. Ik zou dat ook niet kunnen."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.			x		
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.		x			
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.			x		
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.	x				
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.	x				

I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.					x
I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	

Emotionele betrokkenheid

68. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol?

"Ja dat vind ik wel, 4 (eens)."

69. Ik ben enthousiast over mijn baan?

"Ook eens (4)."

70. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

"Euh, 3 (neutraal)."

71. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

"Niet echt, oneens (2)."

72. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

"Ja, dat wel eens (4)."

73. Ik krijg de mogelijkheid om mij te ontwikkelen en door te groeien binnen de organisatie?

"Dat is helemaal eens (5)."

74. Waaruit blijkt dat?

"Omdat ik niet zoveel uitdaging heb, daarom heb ik aangegeven dat ik meer uitdaging nodig heb."

75. Aan wie heb je dat aangegeven?

"Aan mijn manager. Dus hij weet dat. En vanaf 1 juni krijg ik een nieuwe functie en dan ben ik stapje doorgegroeid."

76. Dus daar is wel ruimte voor?

"Ja zeker."

77. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik doe?

"Nee dat heb ik helemaal niet. Nee dat hoeft ik ook niet."

78. Vind je dat niet belangrijk, als motivatie?

"Nou mijn positie zit er heel erg tussenin, want *naam* maakt het mooi en dan krijgt hij alle complimenten. Zonder dat ze weten dat het er allemaal al stond, maar dan lelijk. Technisch en het framework staat er allemaal, alleen hij heeft het blauw gemaakt. Dus dat vind ik soms wel moeilijk. Dat hij alle credits krijgt terwijl er een traject van 2 maanden aan vooraf gaat met *naam* meegerekend. En wij krijgen dat helemaal niet. Heel soms krijg ik daar wel een beetje een vervelend gevoel bij."

79. Mis je dan waardering?

"Nou nee dat niet echt..."

80. Oneerlijk?

"Ja, dat meer. Wij zijn er maanden mee bezig en hij maakt het binnen twee dagen mooi. Dat vind ik soms wel moeilijk. Maar binnen in mijn team weet ik wel dat iedereen waardeert wat ik doe. Dus het is meer voor mensen buiten het team."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens

I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.				x	
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.			x		
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.		x			
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.				x	
I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					x
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.	x				

Fysieke betrokkenheid

81. Op mijn werk bruis ik van de energie?

"Hahaha, nee ook neutraal (3)."

82. Als ik werk voel ik mij fit en sterk?

"Neutraal (3)."

83. Als ik 's morgens opsta dan heb ik zin om naar het werk te gaan?

"Ja dat heb ik wel, een 4 (eens)."

84. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan?

"Nee nul, doe maar volledig oneens (1)."

85. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

"Dat is ook een 1 (volledig oneens). Ik word echt elke seconde afgeleid."

86. Hoe komt dat?

"Ja omdat ik punt 1 *naam* naast me heb zitten als stuiterbal. En dan komen mensen weer dingen vragen en die weer daar en daar weer dat. Als iemand een biertje open maakt ben ik al van slag."

87. Concentratieproblemen?

"Nou als ik eenmaal mijn oortjes in heb en ik ben aan het werk, dan kan ik wel echt gewoon knallen. Maar dan zie ik *naam* voorbij komen lopen met een of andere doos en dan denk ik alweer 'wat zit daar in die doos'. Ik ben snel afgeleid maar kan me ook wel weer snel concentreren."

88. Op werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit?

"Nee neutraal (3), soms ben ik wel even enorm aan het balen."

89. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

"4 (eens)."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens

At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.			x		
I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.			x		
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.				x	
When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	x				
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.	x				
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.			x		
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

Respondent 7

< 1 jaar werkzaam voor Foleon

Afdeling marketing

1. Hoe vaak ontvangt u een boodschap van het managementteam per week?
“Uhh... niet volgens mij? We hebben maandelijks een monthly waarin alles naar voren komt wie waar mee bezig is. Maar ik weet niet of ik iets van het groeiteam of managementteam krijg, volgens mij niet.”
2. Hoe vaak communiceer je met je eigen manager?
“Die spreek ik dagelijks. We hebben elke ochtend een stand-up met het marketingteam en daar is de manager ook aanwezig. En hij is ook iemand die je gewoon aan kunt schieten als je iets wil bespreken. En ik heb wel het idee dat ik hier ook wel gebruik van maak.”
3. Waar gaan deze boodschappen over?
“Meestal is het teambreed, dus wat de prioriteiten zijn van iedereen. En daarnaast heb ik nog wekelijkse gesprekken met mijn manager waarin we mijn progressie bespreken van mijn werkzaamheden en doelen bespreken. En daarnaast heb je per kwartaal een gesprek waarin je bespreek wat je plannen en doelen ansicht zijn.”
4. Acht u deze informatie relevant en nuttig?
“Ik vind de stand-up in de ochtend te lang duren. We begonnen met 7 mensen en inmiddels zijn we met een kleine 15 man, dan ben je eigenlijk een halfuur kwijt aan prio's van mensen. Terwijl ik denk dat dit ook efficiënter kan, zoals elke week. Ik vind elke dag naar mijn smaak iets te veel.”
5. Hoef je niet te weten waar mensen dagelijks mee bezig te zijn?
“Nee, ik hoef dat niet per se te weten. Ook omdat prioriteiten vaak herhalingen zijn, dus dingen die gewoon bij het werk komen kijken. Dan zou ik liever aan het begin van de week samen komen om te bespreken wat iedereen gaat doen die week en dan op vrijdag evalueren. Wat heeft iedereen behaald, waar is iedereen blij mee en wat heb je niet kunnen doen? Zoiets. Ik denk dat een dagelijkse update... dat is misschien voor de manager heel prettig, maar als individu heb je er niet heel veel aan. Of ergens online een dashboard, ik mis misschien ook iets online of zo. Het is nu niet zo tastbaar. En als ik elke dag hetzelfde voor gerateld krijg, is het ook niet zo dat ik alles kan onthouden. Dus ik zou het liever wat overzichtelijker willen zien en het wat efficiënter insteken dan hoe het momenteel is.”
6. Zijn er dan ook geen alternatieven voor online, binnen de organisatie?
“Nee, we hebben een ‘product roadmap’, maar dat is volgens mij heel erg product en development. Maar we hebben niet iets per afdeling waar elke afdeling staat. Ik zou dat op zich best wel online willen zien. Een soort van, om in onze termen te spreken, een publicatie of een dashboard waarin je kunt zien wat de focus is van ieder team. Dat wordt wel besproken, maar niet op een centraalpunt verzameld. Hierdoor heb je niet een goed overzicht van wat er gaande is binnen de organisatie.”
7. En waar werken jullie nu dan wel mee online, zijn er überhaupt tools die jullie gebruiken?

“Nee we hebben niet iets van een intranet of zo. We doen eigenlijk alles op Google Drive, maar dat betekent dat we allemaal losse documentaties hebben. En dan die monthly dat geeft wel overzicht, maar je hebt dan niks om op terug te vallen. Ja, je kunt de monthly presentatie doorlezen, maar je hebt niet één overzicht van waar de organisatie staat en waar iedereen mee bezig is, hoeveel mensen er werken en whatever. Dat is er niet.”

8. Dus kortom wat vind je van de communicatiemiddelen die er tot nu toe zijn?

“Ik vind het te weinig. Hoe groot we inmiddels zijn als organisatie, mis ik dat wel. Google Drive is dan nu een centraalpunt, maar dat is niet overzichtelijk. Ik mis gewoon een overzichtelijke documentatie wat waar gebeurt.”

9. En wat versta je onder overzichtelijk?

“Ja gewoon dat ik in één overzicht kan zien, oké dit is de prioriteit voor het team deze maand en een overkoepelend kwartaal doel, of hoe je het ook mag noemen. En misschien moet je per persoon nog de focus kunnen zien per week, maar ik weet niet of dat heel interessant is. Dat zou ik in mijn eigen team dan willen, dat ik kan inzoomen op waar personen mee bezig zijn. Dat ik ook mensen kan bijstaan als ik zelf klaar ben met mijn werk.”

10. Zou je dat van andere teams ook willen weten?

Met andere teams zou ik liever hoog over willen weten waar ze mee bezig zijn, dan per individu. Ik denk niet dat je dat van 100 mensen gaat onthouden en ik vind dat ook niet per se belangrijk. Maar ik zou het binnen mijn eigen team wel graag willen weten.

11. Hoe vaak koppel jij terug aan het managementteam wat je aan het doen bent?

Managementteam is het groeiteam?

12. Nou degene die boven jou staat, aan wie jij verantwoording af moet leggen.

Met mijn leidinggevende heb ik een wekelijkse update met cijfers. En wekelijks met hoe het met mij als persoon gaat.

13. En dat is altijd 1-op-1?

Nee de resultaten doe ik in teamverband met *naam* en *naam*, want we doen dingen die in lijn liggen met elkaar. Dus dat zijn twee personen die ik nodig heb om mijn werk goed te kunnen doen. En *naam* is dus de manager, dus dan hebben we met zijn vieren even een korte evaluatie van oké: dit hadden we bedacht wat we gaan doen en hoe staan we er nu voor?

14. En welke communicatiemiddelen gebruik je daarbij?

Een spreadsheet in Google Drive. That's it. En Slack gebruiken we om met elkaar te praten.

15. En voel je je gehoord door het managementteam?

Uhhh... het managementteam als in het groeiteam niet per se, daar heb je eigenlijk heel weinig mee te maken.

16. Groeiteam, kun je dat even toelichten wie dat zijn?

Het groeiteam is volgens mij alle managers per afdeling. Denk ik... ik weet eigenlijk niet echt wie er in het groeiteam zitten. Zegt ook al wat, maar volgens mij is dat *naam* van Finance, *naam* van Marketing, *naam* de ceo natuurlijk, uhhh *naam* die notuleert en plant volgens mij dingen vanuit het

groeiteam en maakt vervolgplannen. Ik denk dat *naam* daar ook inzit van Design, maar dat weet ik eigenlijk niet zeker. Volgens mij niet eens, ik weet het niet. Dit is wat ik zeker weet. En het is meer dat je daar dan af en toe opeens een vraag van *naam* (ceo) in je mailbox hebt, dan dat je heel veel meekrijgt van wat er gaande is in het groeiteam. Dat weet je eigenlijk niet.

17. Dus je hebt geen idee wat daarin besproken wordt?

Nee.

18. En wat denk je wat erin besproken wordt?

Ik denk dat daar belangrijke dingen in de afdeling worden besproken. En gewoon grote keuzes in de organisatie dus bijvoorbeeld, waar welk budget heen moet. Ik denk dat het veel over het monitoren van geld gaat en aannamebeleid, dat soort dingen.

19. Zou je het willen weten?

Ik zou het wel willen weten, wat erop de agenda staat voor het groeiteam. Ik denk dat het namelijk ook zegt waar je als organisatie naartoe gaat. Ik snap dat je details niet altijd willen weten, maar ik zou wel groot over willen weten waar zij het over hebben.

20. Hoe ervaar je de afstand tussen jou en het managementteam?

De afstand tussen mij en het managementteam voelt heel groot. Ik spreek die mensen nooit 1-op-1. Afstand met je manager is hier heel klein.

21. Met jouw persoonlijke manager?

Ja met mijn persoonlijke manager is de afstand heel klein. Die is super toenaderbaar, daar kun je op aflopen en zo. Terwijl ik me ook afvraag of dat verstandig is nu we zo groot worden. Ik denk dat onze marketing manager ook veel te veel op zijn bordje heeft liggen om in zijn eentje te doen. En dat het best wel lastig is, hij monitort ook nog zijn eigen agenda. Dat hoort natuurlijk allemaal wel bij een start-up/scale-up, maar ik denk dat een manager van een afdeling met hoe groot we nu zijn, heel veel te doen heeft. Want hij moet zijn eigen agenda monitoren en moet met zijn eigen team, hij plant zelf zijn afspraken in. Hij heeft niet iemand zoals de ceo die zijn agenda verzorgt. En dat is wat nu managers wel doen. Maar dat maakt ze nu nog wel heel toenaderbaar. Maar het groeiteam, ja ik weet niet eens wie daarin zitten. En ik heb het idee dat die mensen heel ver van je afstaan. Dat die alleen op je afkomen wanneer er een probleem is eigenlijk. Terwijl de ceo doet wel heel erg zijn best om praatjes te maken en zo, dus hij wil heel graag toenaderbaar zijn. Maar bijvoorbeeld een *naam* of zo, ja die heb ik nog nooit gesproken. Kan ook bijna niet met hoe groot we zijn inmiddels, denk ik.

22. Vind je het belangrijk om met dat soort mensen te spreken?

“Nee... nee. Ik vind het wel belangrijk om met *naam* te praten, omdat hij de grondlegger van dit alles is. Ik vind het wel belangrijk dat hij weet waar ik mee bezig ben en dat hij mijn dingen goedkeurt. Als in, ik vind het wel belangrijk dat hij het ook goed vindt waar ik mee bezig ben. Dus met *naam* vind ik het wel belangrijk en met mijn eigen manager natuurlijk. Dus net als een *naam* van Finance, ja daar heb ik ook in mijn werk weinig mee te maken. Ik zou het wel leuk vinden om haar te leren kennen, maar ik hoef daar niet per se... nee.

23. En hoe vaak spreek je met de ceo?

“Nooit, haha. Een keer op een borrel... maar ik heb geen gesprekken met hem of zo. Ik heb nog nooit 1-op-1 een gesprek met hem ingepland. Wel op een borrel met hem gesproken en wel mail contact gehad, maar ik heb nog nooit met hem een meeting gehad. Terwijl ik wel denk dat het goed is om te doen.”

24. Zou je wel op hem af stappen?

“Nee.”

25. Waarom niet?

Ik ben altijd een beetje bang voor ceo's, haha. Dat ligt eerder aan mij dan aan hem hoor. Ik ben wel eens op hem afgestapt, toen ik goedkeuring moest hebben voor iets. En hij is heel aardig, maar ja ik weet niet...”

26. Vind je dat het managementteam betrokken is bij de werknemers?

“Ik denk dat ze daar te druk voor zijn. Zij monitoren gewoon heel hoogover, ik denk ook dat dat hun taak zou moeten zijn. Ik denk ook eigenlijk dat de marketingmanager veel te betrokken is met alle werkzaamheden die er nog bijkomen. Alleen misschien zouden ze ook wat toenaderbaar moeten zijn door ook af en toe 1-op-1 met mensen te praten, maar dat zijn misschien dingen die je graag wil maar ook niet haalbaar zijn vanwege de enorme werkdruk die ze hebben.”

27. En hoe zou je dat dan anders willen zien?

Nou ik zou het wel leuk vinden om een agenda in te kunnen zien. Of af en toe grote keuzes die worden gemaakt, dat we daarin worden meegenomen. Ik vind dat er bij ons een soort van halve transparantie is. In een monthly wordt heel goed beschreven hoe we er qua geld voor staan en zo, maar verder krijg je weinig mee van de plannen. Nou ja, ook niet helemaal waar, je krijgt wel mee van de plannen, als in ik weet dat we enorm willen groeien en wat voor curve daarin zit en zo. We krijgen bijvoorbeeld een enquête om te kiezen, maar vervolgens worden we niet geüpdatet over de voortgang daarvan. Dus het wordt wel goed aangejaagd, maar het gevolg daarvan en waar je nou echt de status kan checken, dat is er niet binnen de organisatie.

28. En hoe zou dat beter kunnen?

Door een soort van intranet denk ik, of een nieuwsbrief of zo, ik weet het niet. We hebben gewoon naast de monthly geen interne communicatie behalve losse mails en losse documenten. Dus geen gestructureerde manier van interne communicatie.

29. Dus samengevat, hoe ervaar je de communicatie tussen de werknemers en het managementteam?

“Ik denk dat de communicatie binnen het team, dus binnen het team van marketing, ik kan natuurlijk alleen voor marketing spreken, maar die is heel goed. Als in, we hebben elke ochtend een stand-up en we spreken elkaar via Slack en we werken natuurlijk met zijn allen. Alleen communicatie tussen diverse teams, die is er eigenlijk niet. Dat komt ook omdat we nu op twee verschillende afdelingen zitten. En ik mis gewoon een overzicht. Dus dat zijn eigenlijk drie dingen. Als in intern mondeling wordt er heel veel gesproken, dus dat is goed. Als tweede is het dus dat we op verschillende verdiepingen zitten en dat werkt organisatie breed niet mee aan de interne communicatie. En drie is dat ik gewoon een verzamelpunt mis zowel binnen mijn eigen team als organisatie breed. Wat is de status waarvan en waar zijn we nou eigenlijk mee bezig?”

30. Voel jij je onderdeel van de organisatie?

“Ja, ik voel me heel verantwoordelijk voor het werk dat ik doe. En ik zou ook altijd een stapje harder lopen hier. Ik kan alleen voor mezelf spreken, maar ik heb wel het gevoel dat iedereen zich hier verantwoordelijk voelt voor het succes van Foleon. Dat vind ik wel een prettig gevoel.”

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van ‘volledig oneens’ tot ‘volledig eens’. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

31. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

5 (volledig eens) is heel erg toch? Ja 5 (volledig eens).

32. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen?

4 (eens).

33. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig?

4 (eens).

34. Ik ga helemaal op in mijn werk?

Uh... ook 4 (eens).

35. Mijn werk brengt mij in vervoering?

Vervoering? Wat is dat extase?

36. Ja

Uhh... 4 (eens).

37. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken?

3 (neutraal).

38. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

4 (eens).

39. Ik weet waar de organisatie naar toe wil?

Uhh... 2 (oneens).

40. Met de meeste stellingen ben je het wel eens?

“Ja, maar ik vind het individueel hier goed geregeld. Als in, je wordt hier super goed ‘on board’ (ingewerkt) zeg maar. Dus de individuele communicatie die vind ik hier heel sterk. Het is duidelijk wat er van jou als individu wordt verwacht. Dat is heel helder. Alleen, zodra het jou als individu overstijgt en we hebben het meer over organisatie en team, dan is het wat minder. Er wordt heel duidelijk aan jou verteld wat er van je wordt verwacht, maar er wordt vervolgens wel weinig waardering teruggekoppeld.”

41. Het enige waar je het ook mee oneens bent is: ik weet waar de organisatie naar toe wil.

“Ja.”

42. Dat weet je dus niet?

“Nou ja ik weet wel hoeveel we in omzet willen gaan groeien en dat soort dingen, dat weet ik allemaal wel. Maar ik weet gewoon niet concreet van oke uhh... en misschien zou ik dat wel moeten weten door middel van de monthly's hoor, maar ik weet het gewoon niet goed.”

43. Wat zijn de doelen bijvoorbeeld?

Ja ik weet ook wel in de editor waar we allemaal mee bezig zijn, maar ik mis toch iets van... ik weet niet.

44. En hoe komt het dat je het niet weet, ondanks dat die monthly's er zijn?

Ja, omdat het je dan wordt verteld een uur lang en dan krijg je een Google Doc doorgestuurd, ja ik ga dat dan niet nog een keer lezen.

45. Waarom niet?

Dan ligt het misschien ook wel aan mij. Ja, omdat ik dan een hele presentatie door moet gaan spitten. En misschien staat het ook wel op de product Roadmap, maar dat kijk ik eigenlijk ook nooit, want dat gaat meer over product releases.

46. En wat zorgt ervoor dat je het wel wil weten maar het niet opzoekt?

Ik zoek het niet op, omdat ik ervan uit ga dat we geen overzicht hebben. Omdat het niet actief wordt gecommuniceerd.

47. En hoe frequent wordt het gecommuniceerd?

Ja monthly is maandelijks.

48. Eén keer per maand?

Ja.

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					x
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.				x	
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.				x	
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.			x		

Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.				x	
Ik weet waar de organisatie naar toe wil.		x			

Emotionele betrokkenheid

49. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol?

5 (volledig eens).

50. Ik ben enthousiast over mijn baan?

4 (eens).

51. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

5 (volledig eens).

52. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

4 (eens).

53. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

5 (volledig eens).

54. Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien?

3 (neutraal).

55. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever?

3 (neutraal).

56. Oké, met de laatste twee stellingen geef je aan neutraal, dus je bent het niet oneens maar ook niet eens?

Nee, doorgroeien ben ik bezig met iets wat voor de organisatie helemaal nieuw is. Dus ja in zoverre kan ik mij ontwikkelen. Maar ik weet ook dat hier de doorgroei kansen, of tenminste dat gevoel heb ik, dat die niet enorm zijn.

57. Waar komt dat door?

Omdat ik me niet gewaardeerd voel voor het werk waar ik mee bezig ben. Stel de resultaten van mijn werk vallen tegen, omdat het helemaal nieuw is en we moeten het opzetten en optimaliseren. Ik vraag me dan sterk af of ik over een half jaar de kans krijg hier mee door te gaan te ja of te nee.

58. Oké waarom?

Omdat ik het idee heb dat er niet wordt geloofd in waar ik mee bezig ben.

59. Waar komt dat idee vandaan?

Ze hebben in het verleden hetgeen waar ik nu mee bezig ben eerder geprobeerd. Alleen toen deed iemand het naast zijn huidige werkzaamheden, dus die zat er niet dedicated op. Dat is toen een soort van mislukt. En daardoor staat de organisatie heel sceptisch tegenover waar ik nu bezig ben, dus ik begin met een soort van 10-0 achterstand. Het is meer een experiment. Dus ik heb het idee dat mijn baan hier ook aan een zijde draadje hangt.

60. En wat vind je daarvan?

Nou ja een relaxter gevoel is anders kan ik je vertellen, haha. Maar ja ik weet ook, stel het valt tegen dan kan ik ergens anders ook wel aan de bak komen. Maar het liefst wil ik gewoon hier werken en het is vervelend dat er dan zo erg naar resultaat wordt gekeken.

61. En waarom wil je zo graag hier werken?

Omdat ik wel heel erg in het product geloof wat we maken. En ik vind de organisatie qua mensen gewoon heel erg leuk. Ik vind mijn collega's heel leuke mensen. Ik vind het ook fijn om hier te werken. Maar dat ligt niet per se aan de waardering die hier wordt uitgesproken, maar dat komt meer door de mensen die hier werken dat ik het zo leuk vind. En omdat ik mijn werk heel leuk vind. En daar kan ik nu nog heel

veel energie uitputten, maar stel de resultaten vallen zometeen tegen en ik krijg ook niet de waardering van hogerop dan wordt het wel een ingewikkelde situatie.

62. Hoeveel waarde hecht jij aan waardering?

Ik vind dat heel belangrijk.

63. Jij hoort graag of je het goed doet?

Ja.

64. Waarom?

Omdat ik een junior ben, dus voor mij is ook alles nieuw. En dan vind ik het wel prettig om te horen of ik het goed doe of niet goed doe. Ik wil leren, dus ik vind negatieve feedback ook helemaal niet erg. Maar het is ook fijn als er wordt gezien hoe hard je werkt en dat het wordt erkent. Heel veel mensen binnen deze organisatie werken superhard en doen echt het werk voor twee mensen in hun eentje en dat wordt niet gezien.

65. Hoe vaak krijg je waardering?

Nou niet goed doen heeft hier de overhand. Ik heb het idee dat ze hier de beste mensen aannemen, want dat doen ze ook echt ze nemen echt specialisten aan. Maar dat het daardoor vanzelfsprekend is dat je het werk ook goed doet, het hoeft niet verteld te worden. Het moet alleen verteld worden als er iets beter kan, want jij weet toch wel dat je het goed doet. Dat is een beetje de aanname hier. Terwijl er ook veel jonge mensen werken en ik denk dat iedere junior, maar ook mensen die hier langer werken, dat het fijn is als er wordt gezegd 'hé, dat heb je echt lekker aangepakt'.

66. En hoe zou je dat dan willen horen en van wie?

Ik zou dat van mijn manager willen horen, maar ook wel van de ceo. Al meer van een mailtje beginnen met 'hé je bent echt lekker bezig' en dat gebeurt ook echt wel. Alleen ik heb het idee dat constructieve feedback de overhand heeft in de organisatie. En je hoeft mensen ook niet de hele tijd veren in hun reet te steken, dat bedoel ik ook echt niet. Maar gewoon af en toe iets van 'he jongens jullie zijn lekker bezig'.

67. En hoe zou je dat organisatie breed willen zien?

Het is meer iets wat je manager tegen je kan zeggen, denk ik. Van 'hé we zien dat je hard werkt en daar zijn we super blij mee'.

68. Kan er ook waardering zitten in andere dingen?

Ja bonusstructuur wordt hier natuurlijk ook wel mee gewerkt. Maar ik weet niet. Ik weet ook niet of het echt klopt wat ik zeg, want het is wel zo dat met de rebranding de uren mochten compenseren en kregen we bonnen omdat we zo hard hadden gewerkt. Maar toch voelt het voor mij alsof er een soort scepsis is tegen het werk wat je doet. Maar dat ligt dan misschien meer bij mij in plaats van de organisatie.

69. Ja maar je hebt toch op een of andere manier dat gevoel?

Ja, ik denk dat het mij bij specifiek gewoon komt doordat mijn werk al eerder geprobeerd is door iemand en dat het toen niet gelukt is. Dus ik wil nu gewoon graag weten hoe ze staan tegenover het werk dat ik aan het doen ben.

70. En de mogelijkheid tot door ontwikkelen gaf je ook aan neutraal?

Ja, ik weet niet of Foleon een plek is waar je als junior begint en dan 5 tot 10 jaar blijft werken.

71. Waarom niet?

Weet niet, ik heb meer het idee dat ik hier iets heel goed wil neerzetten en optimaliseren en wanneer het dan heel goed staat mijn werk erop zit. Dat ligt misschien ook meer bij mij dan bij de organisatie.

72. Biedt de organisatie je ook kansen om verder te groeien?

Weet ik eigenlijk niet zo goed.

73. Kan je nog niet zeggen?

Nee.

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens

	Volledig oneens				
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.					x
Ik ben enthousiast over mijn baan.				x	
Ik ben trots op het werk dat ik doe.					x
Mijn werk is voor mij een uitdaging.				x	
Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.					x
Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.			x		
Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.			x		

Fysieke betrokkenheid

74. Op mijn werk bruis ik van de energie?

4 (eens).

75. Als ik werk dan voel ik mij fit en sterk?

4 (eens).

76. Als ik 's ochtends opsta dan heb ik zin om naar het werk te gaan?

4 (eens).

77. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan?

5 (volledig eens).

78. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

5 (volledig eens).

79. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit?

4 (eens).

80. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

5 (volledig eens).

81. Over het algemeen heb je veel energie voor het werk dat je doet?

Ja, ik ben ook heel tevreden met wat ik doe. Ik vind mijn werk superleuk en ik vind het bedrijf heel leuk. Alleen ik mis gewoon, hoe cliché dat ook is omdat jij er onderzoek naar doet, ik mis hier interne communicatie.

82. Waarin mis je dat het meest?

Organisatie breed, dus waar iedereen mee bezig is. Wat zijn we met zijn allen aan het doen? Dat is het een beetje. De focus ligt nu vooral op sales, op hoeveel geld we binnen halen. Maar ik ben ook heel erg benieuwd naar wat Creative Services bijvoorbeeld doet.

83. Want dat kun je mij niet uitleggen?

Nee ik weet wel wat ze doen. Als in, ik weet wel dat ze publicaties voor klanten maken. Maar ik zou het wel leuk vinden als ik gewoon kon zien met welke klant zij deze maand bezig zijn en wat ze allemaal al gemaakt hebben. Dat ik gewoon goed weet waar elk team mee bezig is.

84. En waarom wil je dat weten?

Omdat ik denk dat je elk team nodig hebt om uiteindelijk een succesvolle organisatie te zijn. Dus daar ben ik gewoon nieuwsgierig naar wat mijn collega's doen.

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	
Als ik werk voel ik me fit en sterk.				x	
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.				x	
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.					x
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.					x
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.					x
Ik kan mijn werk en privé gemakkelijk scheiden				x	
Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé				x	

Respondent 8

1 jaar werkzaam voor Foleon

Finance

1. Hoelang werk je al bij Foleon eigenlijk?

“Ehm even kijken... over 2 weken precies een jaar!”

2. Oke! En wat is je rol precies binnen Foleon?

“Ik ben een junior Business Controller. Op dit moment is dat eigenlijk het ondersteunen van iedereen. Of nee, in het begin was het ondersteunen van iedereen binnen het Finance Team. Nu ondersteun in Ninette voornamelijk, het team is namelijk enorm gegroeid. Maar eigenlijk zit ik nog steeds overal een beetje tussenin. Dus toch vloeit er nog steeds veel werk over richting mij, omdat veel collega's parttime werken. Op dagen dat zij er niet zijn, zijn er dan toch altijd dingen die ik dan 'moet' oppakken. Ik fungeer dan als aanspreekpunt. Vanessa is nieuw, Michael als stagiair is ook redelijk nieuw. Op dagen dat de rest er niet is ben ik er dan ook voor hen.”

3. Is dat te veel?

Teveel werk?

4. Ja, voor de mensen die er zijn?

“Ehm... het gaat nu de goede kant op. Ik zou zeggen... tot 2-3 maanden geleden was het eigenlijk wel teveel. Zeker voor Ninette, zij moet echt een paar dingen snel afstaan. Maar op dit moment is de gap tussen ons nog iets te groot, omdat dat eh... heel snel te laten verlopen. Zij heeft eigenlijk echt te veel werk liggen.”

5. Maar daarom is Jesper (ZZP-er red.) er ook bijgekomen toch?

“Ja, maar zijn contract gaat tot de tweede week van juni. Dus ja, tot die tijd moet alles gewoon goed staan - voor wanneer hij weg gaat.”

6. Oke en aan wie moet jij rapporteren? Wie is jouw manager?

Ninette.

7. En heb je vaak contact met haar?

Ja vaak genoeg, wanneer zij ons nodig heeft stuurt zij ons een bericht. Dat komt niet vaak voor. Wij hebben vanuit onze kant wel vaak vragen en met antwoorden is zij gewoon best wel snel.

8. En hebben jullie ook eens in de zoveel tijd dat jullie bij elkaar komen?

Nee niet echt, in het begin wilde we wel elke twee weken bij elkaar komen, maar niemand zette iets op de planning. Dus dat ging vaak niet door, dus op een gegeven moment is het gewoon uit de agenda gehaald. Tot gisteren toevallig dan, ik dacht van oke er zijn zoveel dingen veranderd - het lijkt me goed om weer bij elkaar te komen. Dus toen had ik iets gepland. Iedereen gaf toen gewoon even een update van waar ze mee bezig waren. Bij ons is het zo... ik denk dat dit wel bij de meeste teams bij ons zo is eigenlijk, iedereen weet wat hij of zij moet doen. En ehm.. er is wel enig overlap, maar niet veel. Dus niet iedereen hoeft ook elke keer bij elkaar te komen.

9. Zou je die behoefte wel hebben om vaker bij elkaar te komen?

Ja en nee, zolang er dingen te delen zijn heel graag. Maar het komt ook wel vaak voor dat je samen komt en dat je dan samen komt en je hebt niks op de planning staan. Het is bij ons bijvoorbeeld niet zo net zoals bij marketing, dat je projecten hebt en oke iemand legt weer uit waarmee die bezig is en twee, drie weken later is diegene weer met iets heel anders bezig en dan kun je dat weer delen. Bij ons ben je vaak over een maand nog met hetzelfde bezig als een maand geleden.

10. Merk je wel dat je misschien dingen mist, omdat je niet vaak samen komt?

Ja, zeker. Ehm... daar lopen we nu ook echt tegenaan. Dat het in de communicatie echt beter kan, er worden soms dingen besloten of mensen krijgen dingen te horen en dan een maand of twee maanden later of wanneer wij dat 'iets' waarover besloten is zien en dat wij het dan fout doen of niet weten wat we moeten doen. En dan krijgen we te horen van 'oh ja dat is toen gewoon al besloten'. Deze besluiten worden ook overal gemaakt, ofwel door sales en dat wordt dan maar doorgegeven aan een iemand in het team. Of het wordt niet doorgegeven en dan blijft het daar hangen. Dan valt ons iets op in de documentatie bijvoorbeeld en dan moeten wij daar zelf achteraan. Dit gebeurt natuurlijk niet altijd, maar naar mijn mening wel echt te vaak. En dan ehm.. bijvoorbeeld twee weken geleden was er iets. We moesten eerst alle Eurolanden factureren in euro's en alle niet-Eurolanden daarna pas, in dollars. Dus bijvoorbeeld Zwitserland, Zweden en alles in dollars. Maarre... dat Ninnette, Sabrina en Lieke kwamen met het idee van oke alle Europese landen gaan we wel in euro's factureren. Dus Zwitserland, Noorwegen en al die landen. Maar niemand wist daarvan, bleef in onze kant bij Ninette hangen. Bij Sales bleef het bij Sabrina hangen - dus het hele salesteam ging quoten in dollars, omdat zij ehm... naar mijn mening niet goed genoeg daarop zijn ingewerkt. Landen kregen proposals in verkeerde valuta. Dat had het salesteam moeten weten, want dat is hun core market. En toen kregen wij dat te horen van ja 2-3 weken geleden is er besloten dat het euro's moesten zijn. En dan moeten zij ook weer naar de klant toe, dat komt gewoon echt niet professioneel over.

11. Hoe zou jij dan denken van hoe zou ik dat in het vervolg oppakken?

Een e-mail sturen naar iedereen met daarin van jongens dit is er besloten. Gewoon naar iedereen van eh... development moet het veranderen, dus die moet sowieso op de hoogte zijn. Lieke was op de hoogte, dus dan moet het op hun roadmap komen. Maar dat is niet gebeurd, waarom niet weet ik niet. Wij moeten factureren en wij kennen de regels, wanneer er iets fout gaat - dus wij moeten op de hoogte worden

gebracht en heel snel. En sales natuurlijk, zij gaan met de klant in bespreking en zij moeten een quote opsturen. En ook in het verleden, letterlijk in januari februari was dat nog, toen sales met nieuwe producten kwam, waren er veel afdelingen uitgenodigd maar finance niet. Dan denk ik echt van, waarom niet?! Oke jullie komen met een nieuw product, als jullie dat verkopen, hoe gaan wij dat factureren? Het is waarschijnlijk over het hoofd gezien, maar ik vind dat echt een communicatieprobleem. Dat wij daar dan niet voor uitgenodigd waren.

12. En hoe komt dat dan denk je?

Ik ga er vanuit dat het over het hoofd is gezien.

13. Gebeurt dat vaker?

Nja, het is natuurlijk niet zo dat we regelmatig met een prijswijziging of iets dergelijks komen. Maar ik denk dan van ja als je gewoon zo'n chain mail stuurt naar iedereen van sales, iedereen van finance enzo wanneer er een grote verandering wordt doorgevoerd. Dan is het duidelijk voor iedereen.

14. En hoe komt het dat dat niet wordt gedaan?

Ehm.. dat is gewoon nooit gedaan. Ik denk echt dat het gewoon is vergeten ofzo. Ik weet niet of sales dat wel doet binnen sales. Maar bij ons, denk een maand geleden, maximaal een maand geleden dat ik zo'n e-mail was begonnen. Iedereen die moet factureren bijvoorbeeld had ik een e-mail gestuurd van ja ik hoor van jou dat dit zo kan, van jou hoor ik dat dit zo moet, van jou hoor ik weer dat dit zo moet. Ik dacht zelf dat het zo moest, ik ben verhaal gaan halen en het moet dus zo. Dan is er gewoon duidelijkheid voor iedereen. Magda kwam bijvoorbeeld met een versie van iets, Ninette weer met een andere versie en dan dacht ik zelf weer iets heel anders. Dus dan heb je drie verschillende versies, iedereen factureert op drie verschillende manieren - dat kan gewoon niet.

15. En die anderen doen dat ook? Die volgen dat voorbeeld van dat mailen ook?

Daar zijn we net mee begonnen, maar dat lijkt mij wel handiger om te doen ja.

16. Maar dat is niet afgesproken ofzo?

Nee, maar ik heb dat wel in de mail gezet. Zo van laten we wijzigingen gewoon hierin met elkaar bespreken.

17. Maar er zijn geen duidelijke afspraken en regels?

Nee, nee, nee...

18. Vind je dat die er wel moeten komen?

Ja, maar ik denk dat het eerder vergeten wordt. In plaats van dat ervoor wordt gekozen om zo'n mail te sturen. Ik ben bang dat als die afspraak er komt, dat mensen het dan alsnog gewoon gaan vergeten.

19. *Oke en wat zou je daar tegen kunnen doen denk jij?*

Ja, vaker aanspreken. Totdat het niet meer vergeten wordt.

20. *Communiceren jullie alleen met elkaar via de mail of?*

Nee, we spreken elkaar ook vaak genoeg samen. Vrijdag zitten Magda, Ninette, Vanessa samen om over problemen te gaan. Soms zit ik daar ook bij, maar vaak gaan die problemen zo erg in detail, dat ik daar eigenlijk niet bij hoef te zitten. Maar het is wel ook handig als ik het weet.

21. *Oke en hoe werkt dat met communicatie met andere afdelingen? Want je zegt ja wat sales doet heeft ook duidelijke consequenties voor ons bijvoorbeeld?*

Niet goed. Zij verkopen dingen die niet gefactureerd kunnen worden, of dingen die niet eens klaar staan. Dat heb ik dan weer gehoord van development. Ehm, ik denk dat het probleem bij ons ligt. Dat we nu op verschillende vloeren werkzaam zijn, voorheen zaten sales en wij vlak bij elkaar op een vloer. Toen zaten ze vaker aan je bureau om te vragen van hee ik heb een klant, dit dat. Ik wil zo factureren, kan dat? Nu komt CSM vaak genoeg langs, maar sales komt bijna nooit langs om iets te vragen. Ze verkopen het en dan vaak achteraf horen wij wat ze hebben verkocht. En als dat echt niet kan, dan kaatsen wij dat gewoon terug. We geven sowieso altijd feedback, van hey je hebt het zo gedaan - je kunt het beter zo doen. Ik denk dat het 1 tot 2 keer per maand voorkomt dat er een deal is die niet door kan gaan, omdat ze gewoonweg iets verkocht hebben wat wij niet kunnen factureren en dat is zonde.

22. *Dat snap ik en dat kun je ook niet echt verkopen naar de klant natuurlijk!*

Nee, precies. En het probleem is dat als je in de beginfase zulke problemen hebt en de klant al moeilijk over te winnen was zegmaar, dan ben je ze gewoon kwijt. We hebben nu een klant, die wilde 2x per jaar een factuur krijgen. Maar dat kan niet, dat zou ook duidelijk moeten zijn voor iedereen. Er is vaak genoeg gecommuniceerd naar sales van we factureren alleen maandelijks of jaarlijks. Maar dat is alsnog verkocht, maar nu krijgen ze de klant niet meer te pakken - terwijl ze de facturering naar maandelijks om willen zetten. Wij kunnen namelijk gewoonweg niet 2x per jaar factureren, betekent dat het geen deal is. Terwijl het een deal van €3000,- was, dan ben je gewoon een deal van €3000,- kwijt. Dat komt niet vaak voor, maar het is wel super zonde. Ik bedoel €3000,- is wel gewoon goed geld. Dat zijn wel concrete negatieve gevolgen van slechte communicatie. Maar ik denk dat als wij op dezelfde vloer zitten en we er gewoon naast zitten - dat de drempel dan wel lager is. Zodat we gewoon naar elkaar kunnen afstappen.

23. *Dus daar merkte je wel verschil in, van toen jullie op dezelfde verdieping zaten?*

Ja want dan zat ik vaak bijvoorbeeld ook gewoon bij CSM te werken en dan kwamen daar ook vaak genoeg dingen naar boven. En vroegen ze dingen aan mij enzo, nu ik beneden zit dan is dat veel minder.

24. *Maar stel eh... Foleon is natuurlijk hard aan het groeien, dat je in de toekomst weer op verschillende vloeren zit?*

Ja, dat is eigenlijk onvermijdelijk. Dan is het denk ik echt de taak van de manager om de fouten van de week eind of begin van de week per e-mail toestuurt. Zo ging dat bij het vorige bedrijf waar ik werkte. Zovan dit is er allemaal fout gegaan vorige week en dat zou zo en zo moeten zijn opgepakt. Van fouten leer je, zowel van die van jezelf als van die van iemand anders. Ehhh... en een fout die iemand per ongeluk heeft gedaan, dat wordt niet vermeld. Maar wel een fout die gemaakt is, omdat iemand volgens een bepaalde manier iets heeft aangepakt omdat diegene dacht dat het zo moest, die wordt dan wel behandeld. Zovan ja oke dit moet niet zo, dit moet zo en dan zijn er vaak vier vijf andere mensen die precies zo verkeerd dachten. Dus ik denk dat het aan de manager is om dingen goed te communiceren, zeker als we nog meer groeien.

25. En zou dat nu ook al moeten gebeuren?

Ehhh... weet ik niet. Want nu is het bij een heel groot bedrijf wordt initiatief of niet verwacht of niet getoond door dertig man die op een afdeling precies hetzelfde te zitten doen. Als je met dertig man initiatief neemt dan gaat het niet goed, op dit moment nemen wij zelf initiatief en dus niet alle informatie ligt bij onze manager, want wij nemen zelf initiatief en komen ook weer met nieuwe informatie. Dus je kunt niet van onze manager verwachten om continu dan zo op de hoogte te zijn van al die nieuwe stukken informatie elke keer. Het moet bij iedereen van ons vandaan komen, maar als we zo blijven groeien dan moeten we er zeker wat aan doen. Inmiddels hebben we drie administrateurs en dan heb je drie vier man die initiatief kunnen nemen, maar als je straks met dertig bent dan is dat niet meer te doen. Die van 9-5 komen werken en hun werk willen doen, dan moet er zeker een leidinggevende zijn die dat doet.

26. Maar jij denkt dat de organisatie daar nu een beetje tussenin zit?

Wij? Ja, want Ninette die weet veel. Maar soms vindt Magda een probleem en die stapt dan af op Development en die weet dan vervolgens meer. En die moet dat dan communiceren, dus ja.

27. Oke. Hoe vaak koppel jij terug aan het management team? Dus stel je hebt klachten enzo, omdat er iets fout gaat? Wat doe je dan?

Hangt er een beetje vanaf wat voor iets het is. We hebben allemaal onze taken, dus ja dat hangt er vanaf wat er is. We hebben heel veel contact met sales, vaak genoeg (en dat is ook de regel) is dat de salesmanager op de hoogte moet zijn bij alles wat er fout gaat. Zodat die de sales mensen kan trainen, dus stel dat wij een fout vinden in een contract - dan zetten we de salesmanager ook in de CC. Dat komt wel regelmatig voor.

28. Voel je je dan gehoord? Wordt er dan ook wat mee gedaan?

Jaja, sowieso. Want het contract moet eh gesloten worden, maar ik moet wel zeggen dat het dan snel weer fout gaat. Dus of ze er wat van leren is iets anders. Dat er achteraan zitten is bijna een dagtaak, zij moeten die salesmensen opleiden. Dit met finance is wel echt een onderdeel daarvan vind ik.

29. *Waar staat die informatie, hoe weten ze waar ze dat kunnen vinden - weten die salesmensen wat ze wel en niet kunnen verkopen?*

Weet ik niet, dat zou je aan iemand van sales moeten vragen. Ik weet het namelijk niet echt, bij finance heb je bijvoorbeeld geen inwerkboek of iets dergelijks. Ik ben gewoon ingewerkt en daardoor weet ik veel.

30. *Maar weet jij dan alles? Van mogelijkheden en dergelijke?*

Ik weet in ieder geval genoeg, of dat alles is weet ik niet. Maar ik ken wel de limitaties en mogelijkheden in overlord. Ik weet gewoon wat er kan in een factuur en hoe het er dan uitziet in cijfers. Ehmm.... Ik weet genoeg, het kan altijd beter. Maar dat kan alleen wanneer ik dat gedeelte van Ninette heb overgenomen en dan ga je ook zien van oohhh als ik dit doe komt het daar terecht en daardoor gaat dat dan fout. Dat is wel vaak genoeg gezegd door Ninette, van hey als je dit doet gaat het daar fout en als je dit doet gaat het daar fout. Maar dan weet je het in theorie, maar heb je er niet echt een gevoel bij. Dat heb ik in ieder geval heel erg. Is alsof iemand jou uitlegt hoe zijn fiets eruit ziet en wat je ermee kunt doen. Maar jij hebt die fiets nog steeds niet gezien, dan kun je niet ineens fietsen.

31. *En wanneer komen al die overdrachten?*

Ja dat heeft met tijd te maken voornamelijk, ik deed eerst zoveel dat ik me eigenlijk niet kon focussen op hetgeen waar ik voor was aangenomen. Dat kwam gewoon door onderbezetting op finance eigenlijk. En die taken zijn voor mij ook nieuw, er moet genoeg tijd inzitten er mag niks fout gaan. Ninette doet dit nu allemaal in haar eentje, zij had geen tijd en ik ook niet. Als je er allebei geen tijd voor hebt dan komt het niet goed. Afgelopen week ofzo heb ik er wel goed tijd voor, maar dat is echt nieuw.

32. *En hoe heb jij het geleerd dan hoe alles werkt?*

Ik ben ingewerkt door Maaïke, op de crediteuren kant. Dus alles wat je koopt en moet betalen. Daarna door Magda, voor de debiteuren kant. Dus voor alle klanten en facturen die je uitstuurt. We zitten vaak ook met Ninette, die krijgt veel meer dingen mee omdat ze in het groei team zit. Dus vaak als wij niet weten hoe we iets kunnen doen en of we iets kunnen doen gaan we naar haar toe. En zij heeft ook gewoon veel meer ervaring dan wij. That's it, je leert door te vragen.

33. *Krijg je veel mee van het groei team? Weet wat daar besproken wordt?*

Niet echt nee, ik zou willen zeggen eigenlijk helemaal niet - maar soms.

34. *En zou je dat willen weten?*

Eh, ja! Soms gaan wij er vanuit dat het groei team dit weet en dan weten ze het niet. Dit wordt daar vast wel besproken denken wij dan en dan wordt dat niet besproken, dus we kunnen nergens vanuit gaan.

35. *En kun je geen punten op de agenda zetten die je wil bespreken namens finance?*

Ninette kan dat doen, die zit zelf in het groei team. Dus als zij iets ziet wat besproken moet worden, dan kan zij dat bespreken natuurlijk.

36. Maar dat vraagt ze niet aan jullie? Of jullie nog punten hebben voor het groei team?

Nee, want wij vragen alles aan haar. En als zij de bevoegdheid of kennis niet heeft om te antwoorden dan overlegt zij dat met het groei team. Ik weet niet zo goed waarom ze dat aan ons zou vragen?

37. Nou zoals je zegt bijvoorbeeld er zijn wel dingen die besproken zouden moeten worden en die worden niet besproken.

Ooohhh... zo. Nee, maar dan sturen wij gewoon een e-mail naar het groei team. Dat kan natuurlijk wel. Van jongens dit is er gaande en dan met uitleg. Dat heb ik in het verleden wel gedaan.

38. Weet je dan ook of het wordt behandeld?

Nee of iets besproken moet worden, dat bepalen zij of Ninette zelf. Maar als er iets is wat ze moeten weten, dan stuur ik wel gewoon een e-mail met wat er fout is gegaan. Gewoon om hen op de hoogte te stellen.

39. Maar zou je willen weten wat ze bespreken?

Eh.... Ja. Natuurlijk hoeft niet iedereen het te weten, maar ik denk wel dat het voor bepaalde mensen hier zeker van toegevoegde waarde is. Zij moeten dan misschien uitzoeken voor wie het ook interessant en van waarde is - voor in de toekomst?

40. Maar misschien ook geen details dan?

Ja gewoon wat ze aan het doen zijn en wat ze besproken hebben. En als je dan de uitkomst wil weten dat je dat dan kunt opvragen. Maar ik weet niet perse of dat voor iedereen nodig is. Het is meer van dat ik vaak zeur om informatie.

41. Waarom wil je die informatie dan?

Ja voor persoonlijke groei, het zijn topmanagers die daar zitten. Ik wil dan weten wat hun argumenten voor en hun argumenten tegen zijn. Maar dat is voor mij echt puur persoonlijke groei, waar zij objectief geen aandacht aan hoeven te besteden. Kijk als ik daardoor mijn werk beter doe, natuurlijk is dat voor hen mooi meegenomen. Maar als ik er zelf van groei en mijn werk gaat er niet van vooruit, dan hoeven zij dat ook niet met mij te bespreken. Dat is dan subjectief voor mij dat ik het wil weten, als ze het aan mij vertellen - dan moeten ze het ook aan de rest vertellen.

42. Jij zou het wel positief vinden als ze het zouden delen?

Positief voor wie? Positief voor mij wel ja, positief voor het bedrijf weet ik niet zeker. Ehm... positief voor hen, nee zij hebben daar geen toegevoegde waarde aan. Ik kan daar niks aan tafel brengen wat zij

niet zelf kunnen. Als zij zeggen van deze jongen moet snel doorgroeien en dit en dat en hij moet het weten. Dan tuurlijk. Maar zover zijn we nog niet.

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

43. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij.

5, sowieso! Het gaat te snel zelfs, we hebben zoveel werk. Ik heb geen dag gehad dat de tijd niet snel ging.

44. En vind je dat fijn?

Ja, tuurlijk! Als het sloom gaat, dan vind je je werk saai. Maar aan de andere kant als het vier uur is en je hebt nog heel veel werk liggen, dan denk je shit was het maar 12 uur. Dan had ik meer tijd.

45. Als ik werk, dan vergeet ik alle andere dingen om mij heen.

Ehmm... 4.

46. Wanneer ik intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.

Met zoiets wil ik naar neutraal gaan, als het leuk werk is dan natuurlijk. Als het niet leuk werk is dan niet. Dus zou ik zeggen 3.

47. Ik ga helemaal op in mijn werk.

4.

47. Mijn werk brengt mij in vervoering, een soort extase.

Ehm... 4.

48. Ik kan mij moeilijk losmaken van mijn werk.

5 (zegt hij heel direct, red.).

49. Ja? Heb je daar moeite mee?

Als Douglas (Manager in US) mij om 10 of 11 uur belt, dan neem ik op.

50. *Vind je dat vervelend?*

Nee, juist niet. Ik vind dat fijn. Ik ga of 100%, of ik ga ergens anders werken. Als de 100% 90% wordt, dat is voor mij een 0 en dan ga ik ander werk zoeken.

51. *Dat betekent voor jou dus eigenlijk dat je het werk wat je doet leuk vindt?*

Ehhh... ik weet niet of ik werk of de uitdaging leuk vindt, daar ben ik nog niet over uit. Maar een van de twee sowieso.

52. *Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.*

3.

53. *Ik weet waar de organisatie naartoe wil.*

4.

54. *Oke, ik weet wat de organisatie van mij verwacht een 3. Betekent dat dat je niet helemaal weet wat jouw rol is?*

Ik weet niet wat de verwachtingen zijn, ik weet niet in hoeverre zij willen dat ik echt goed word? Ik vind het veels te sloom gaan, maar Ninette vindt het oke gaan. Dan vind ik dat ze te lage verwachtingen hadden. Ehm.. ik heb vaak genoeg bij haar aangegeven van het gaat slecht, als jij aangeeft dat het goed gaat dan zijn je verwachtingen te laag.

55. *Jij voelt dat je al verder had moeten zijn?*

Ja, maar dat heeft met werkdruk te maken. Ik was teveel met administratie bezig, waardoor ik niet door kon. Het idee was 2, 3 maanden dat en dan met Ninette gaan zitten. Dat heeft bijna een jaar geduurd, nog steeds ben ik teveel met administratie bezig. Maarja.

56. *Oke maar dat komt eigenlijk doordat er te weinig mankracht is?*

Ja, zij heeft er te weinig tijd voor en naar mijn mening maakt zij er ook te weinig tijd voor.

57. *Ik weet waar de organisatie naartoe wil, dat geef je aan te weten?*

Ja, sowieso meer omzet. Met de cultuur die wij nu hebben, tuurlijk ze willen groeien. Maar ik weet ook dat de cultuur behouden voor hen ook erg belangrijk is. Als ze dat voor elkaar krijgen zijn ze blij. Aan het einde van de dag is groeien voor ieder bedrijf het meest belangrijk natuurlijk. Maar hier is cultuur even belangrijk.

58. *Denk je dat groei ten koste gaat van de cultuur?*

Ja. Ja, 100%. Dat zie ik nu al gebeuren. Voorheen had je niet echt dat eilandjes iets, dat zie ik nu wel komen met zo'n groot salesteam. Zij zijn heel veel met elkaar bezig, ook veel dingen die achter de schermen gebeuren. Sommige mensen en sommige afdelingen komen weg met iets, waar andere

afdelingen niet mee weggelaten. Daan heeft het er heel vaak over dat hij niet een grote corporate wil worden. Dat zijn we ook nog lang niet, qua cultuur zit het wel nog goed. Maar ik zie al wel die kleine dingetjes die daarop gaan lijken.

59. *Die dingen die je net noemt bedoel je dan?*

Ja, wanneer we echt harder gaan groeien gaat dat wel gebeuren.

60. *En wat vind je daarvan?*

Ja ik vind het jammer, maar ik weet niet of eh... ik bedoel, ik weet niet of er een ander pas is wat je kunt belopen. Ik denk dat elk bedrijf dat zo groot wordt in een corporate iets gaat veranderen. Met eilandjes vorming enzo, misschien is dat wel een natuurlijk iets wat je niet kunt voorkomen.

61. *Heb je niet bij andere bedrijven gewerkt waar je wel zo'n cultuur had?*

Nee, ik heb hiervoor bij een bank gewerkt. Dit is het tweede bedrijf waar ik werk. Daar was het echt groot, zat je op verschillende afdelingen en ook afdelingen die je nooit zag. Ookal had je wel e-mail contact met elkaar enzo. Eh... dat was echt eilandjes gewoon.

62. *Was er binnen het bedrijf wel een vaste cultuur? Of was het echt elk eilandje voor zichzelf?*

Nee, was wel echt elk eilandje voor zichzelf. En er was echt klasse verschil, sommige mensen in sommige rollen voelden zich beter dan andere mensen en vice versa zeg maar. Ehm... daar zat echt een psychologisch spelletje achter. De ene helft van de organisatie kwam in pak en de andere gewoon casual zeg maar. En die werden dan weer boos van waarom worden wij minder behandeld? Maarja zij behandelden die mensen in pak ook anders.

63. *Zie je dat hier ook?*

Nee zo corporate zullen we niet worden, die eilandjes wel. Maar iedereen draagt hier wat ie wil en ik weet wel zeker dat dat ook niet gaat veranderen.

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					x
When I'm working I forget everything else around me/ Als				x	

ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.					
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.			x		
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.				x	
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.					x
Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.			x		
Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	

Emotionele betrokkenheid

64. *Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol.*

Ja, zonder finance komt er niks voor elkaar hahaha. 4.

65. *Ik ben enthousiast over mijn baan.*

Ehr, 4.

66. *Ik ben trots op het werk wat ik doe.*

Kan beter, 3. Trots is een van de 7 doodzonden, mag niet.

67. *Je mag niet trots zijn?*

Pride is a sin hahaha.

68. *Mijn werk is voor mij een uitdaging?*

2. Mijn uitdaging is geen stapjes vergeten en geen fouten maken.

69. En nieuwe dingen leren?

Ja, maarja. Dat moet nog wel echt gebeuren. Zou ik heel graag willen.

70. Het werk wat ik doe past bij de doelstelling van de organisatie.

3.

71. Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.

2.

71. Ik voel mij gewaardeerd om het werk dat ik doe.

4, misschien zelfs 5.

72. En waar komt dat door?

Ja ik bedoel wie kan zich niet gewaardeerd voelen als die met Daan en Ninette praat? En Ninette is ook echt heel blij met ons, dat voelt wel goed. Dat laat ze ook echt merken.

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
Ik ben enthousiast over mijn baan.				x	
Ik ben trots op het werk dat ik doe.			x		
Mijn werk is voor mij een uitdaging.		x			
Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.			x		
Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.		x			
Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.				x	

Fysieke betrokkenheid

73. *Op mijn werk bruis ik van de energie.*

4.

74. *Als ik werk voel ik me fit en sterk.*

4.

75. *Als ik 's ochtends op sta heb ik zin om naar werk te gaan.*

5, na het opstaan dan. Niet tijdens het opstaan hahahha, maar ik heb er nog nooit tegenop gezien om te gaan werken. Tuurlijk zijn er soms minder leuke dingen, maar als het puur om Foleon zou gaan of het team - nee nooit.

76. *Als ik aan het werk ben kan ik heel lang door gaan.*

5, of nee nee 4.

77. *Als ik aan het werk ben ervaar ik een grote mentale veerkracht.*

5, zeker.

78. *Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.*

5.

79. *Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.*

4, volledig mijzelf is wel iets too much. Ik probeer me altijd zo professioneel mogelijk te gedragen, na de eerste maand zeker kon ik echt ontdooien en wist ik dat ik me hier niet hoeft aan te passen. Iedereen is hier gewoon gelijk en een beetje hetzelfde als ik. Eerste dag kwam ik helemaal net gekleed enzo en ik weet gewoon dat dat niet hoeft hier.

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	
Als ik werk voel ik me fit en sterk.				x	

Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.					x
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.				x	
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.					x
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.					x
Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

6.9 Verbatim 9

Respondent 9

1 - 2 jaar werkzaam bij Foleon

CSM

1. Hoe vaak ontvang je een boodschap van het managementteam?

"Bedoel je dan ook echt officiële boodschappen?"

2. Hoe vaak wordt er naar jou toe gecommuniceerd door leidinggevende of managementteam?

"Nou niet vaak. Het is wel zo dat wij weekly's hebben met sales. Ik weet niet of dat als managementteam telt. Daarnaast hebben wij ook als cms-team met de ceo knowledgesessions, waarbij we ook een training krijgen. Maar het is niet zo dat wij in contact met hem direct. Het is vaak zo dat het informatie van ons naar de teamleaders zijn en van de teamleaders naar het managementteam."

3. En dat is elke week?

"Uhm... niet elke week. Ik weet eigenlijk niet hoe vaak het is. Ik denk dat alleen met de product weekly's of met de productsprints en af en toe krijgen we dan een lange mail terug van onze teamleider met wat er besproken is. Maar dat is ook wel iets vrij recents. Daarvoor hadden wij het probleem dat we het gevoel hadden dat we veel informatie aan de teamleiders gaven om als feedback door te geven, maar dat waren er geen feedbacksessies. En dat is nu wel in de laatste maanden veranderd."

4. Dus dan was het dat jullie wel zenden, maar niet terugkregen?

"Ja, of teminste we kregen wel terug maar vanuit onze teamlead was er geen schakel terug naar ons. Dus dan horden we wat er veranderd is, maar nu krijgen we ook echt een overzicht van wat er besproken is en wat belangrijk voor ons is."

5. Wat vind je van deze oplossing?

"Ik vind het wel goed, maar ik vind wel dat het anders kan. Ik vind het persoonlijk niet fijn om op het werk van een persoon te vertrouwen. Ik zou het fijner vinden bijvoorbeeld als andere personen meedoen aan die meetings. Dus dat niet per se telkens dezelfde teamleider is bijvoorbeeld. Als het een keer meer te maken heeft met iemand met een bepaalde functie binnen csm dat die dan meegaat. Op deze manier kan er ook andere feedback gesteld worden. Anders loop je denk ik het risico dat er geen nieuwe ideeën bijkomen. Want je vertrouwt een persoon om informatie door te geven, alsof je dat spel speelt weet je wel Chinese Whisperer. Dat vind ik persoonlijk niet fijn."

6. Dus hoe zou je het dan liever zien?

"Ik zou het liever online bijhouden. Bijvoorbeeld via Jira, dat je gewoon tickets hebt."

7. Wat is Jira?

"Jira is een productmanagementprogramma, ik weet dat development dat gebruikt voor projecten die ze maken. In mijn oude functie hadden we het ook gewoon in de customer succes afdeling van het bedrijf. We maakten ook gewoon tickets aan voor dingen die opkwamen in de weekly's of problemen die we hadden, of ideeën die we wilden inzetten voor features die komend waren. Dat ook iedereen commentaar kon plaatsen eronder. Dat je tijdens de weekly sprints ook weer feedback op kan geven, bijvoorbeeld hoe ver je er mee bent en wie aan het project meedoet. Een beetje zoals Podio gebruikt wordt, of werd eigenlijk want ik zie dat Podio niet meer echt gebruikt wordt. Eigenlijk alleen door marketing en dan enkele mensen binnen marketing."

8. En hoe komt dat?

"Dat weet ik eigenlijk niet. Toen ik hier begon had ik wel een Podio-account aangemaakt, maar ik heb het denk ik twee of drie keer geopend en nooit iets mee gedaan."

9. Waarom niet?

"Omdat ik daar geen taken in krijg, csm en sales doen daar niks mee. Alleen marketing doet dingen in Podio en ik denk ook dat het komt doordat de Podio interface niet echt gebruiksvriendelijk is."

10. Zou het wel handig kunnen zijn voor jullie?

"Ik vind op dit moment misschien niet, maar dat komt meer door de ongestructureerde manier van werken. Het zou wel beter gestructureerd moeten zijn en dan zou het wel handig zijn. We hebben nu vaak dat we een csm weekly hebben en aan het einde van de weekly schrijft de teamleider op wat we deze week gaan doen en waar de focus ligt. Vervolgens is het de week erna weer helemaal wat anders, dus dat zorgt ook niet echt voor richtlijnen waar je naartoe werkt. Ik vind dit niet echt goede wijze van werken. Dus ik denk dat als er meer structuur zou zijn dat een van de side effects zou zijn dat je wel zo'n programma als Podio nodig hebt."

11. En hoe komt het dat er geen structuur is?

"Omdat het nog zo'n groeiend team is denk ik. Ik weet het eigenlijk niet. Het zou er wel gewoon moeten zijn. Ik denk dat het ook komt doordat er heel veel dingen nog een beetje in de lucht hangen. Vooral op het gebied wat csm allemaal beïnvloedt. Ik hoor namelijk al sinds dat ik hier gestart bent dat de sync tussen overlord en hubspot nog niet 100% is, maar dat is al een jaar zo. Als de sync wel goed was dan zouden heel veel van onze taken geautomatiseerd zijn, maar dat is nu nog niet zo. En als heel veel van onze taken geautomatiseerd zouden zijn, dan zouden we de focus ergens anders op kunnen leggen. Bijvoorbeeld het structureren van ons werkproces. Dus dat vind ik voor die reden wel belangrijk."

12. Want jij werkt vooral in Overlord of vooral met Hubspot?

"Allebei, als ik een klant aan de telefoon krijg dan kijk ik altijd eerst in Overlord waar ze al mee bezig zijn geweest, wanneer ze voor het laatst hebben ingelogd en wat hun licentie is."

13. Dat staat allemaal in Overlord?

"Ja, het klantenprofiel eigenlijk. En het is ook de meeste betrouwbare plek om naar te kijken, want het is ons eigen systeem. Hubspot is in principe ook betrouwbaar, maar die sync is dus nog niet compleet, dus er ontbreekt soms informatie. Maar in Hubspot kun je bijvoorbeeld terugzien of de klant contact heeft gehad met support met wie de klant eerder contact heeft gehad binnen csm en wie de deal geclosed heeft van uit sales. Op die manier kan ik ook via sales meer informatie vragen, die lange tijd contact heeft gehad met de klant. Het is wel een beetje een combinatie van allebei."

14. Is dat intern ook op te lossen?

"Het ligt puur aan Hubspot en Overlord en dat is iets wat development moet maken, maar het is iets waar *naam* meerdere uren aan moet besteden. En door die reden is het geen prioriteit is wat ik heb gehoord. Als die sync compleet zou zijn dan zouden we een takenpakker aan kunnen maken voor csm op basis van een klant. Of je zou het zelfs een stap verder kunnen nemen en dat je automatisch een email verstuurd op basis van betrouwbare informatie, maar de informatie is nu gewoon nog niet betrouwbaar. Daarnaast zijn er ook eigenschappen die het makkelijker zouden maken om te filteren op specifieke dingen in Hubspot bijvoorbeeld. We proberen bijvoorbeeld klanten over te schakelen naar de nieuwe editor, de t-2. Maar je kunt niet op hubspot filteren of iemand de t-1 of de t-2 gebruikt. Dit betekent ook voor marketing dat ze niet op die manier kunnen kijken en massaal een email kunnen sturen naar mensen die nog t-1 gebruiken. Dus ik denk dat we vaak onszelf in de voeten schieten met dat soort dingen. Dat vind ik wel zonde.

15. Tijdens het communiceren met jouw management gaat het vooral over wekelijkse prioriteiten?

"Nee, het is een beetje heel erg mixt. Wanneer ik met de ceo spreek is het vaak of met management... ik spreek niet echt met het management over problemen die gaande zijn. Dat doen de teamleiders in productmeetings. Wanneer ik wel met het management spreek is het vaak uit mijn eigen initiatief, als ik zie dat er iets fout gaat. Dit moet ik even communiceren, want ik denk niet dat het al eerder gecommuniceerd is. Dan ga ik er gewoon direct naartoe. Maar het management, wie bedoel je dan eigenlijk precies?

16. Jouw manager? Wie staat er boven jou?

Dat is eigenlijk *naam* van sales, maar het ding is dus dat csm een beetje een grijsgebied is op dit moment. We wachten namelijk op een VP voor customer success en die is er nog niet. Dus *naam* is onze manager, maar ook niet echt.

17. Maar als je een klacht meldt, heb je dan wel het idee dat er iets mee gedaan wordt?

"Dat had ik eerst eerlijk gezegd niet, maar dat kwam ook omdat ik niet zo goed wist bij wie ik moest zijn. En later heb ik dat allemaal bij *naam* van sales neergelegd tijdens mijn 1-op-1 met hem. Dat is ook iets wat hij later pas begon te doen, omdat hij merkt dat er wel behoefte aan was. En dat vond ik wel heel fijn. Ik had ook wel het gevoel dat ik dingen kwijt kon bij hem en dat er ook wat aan gedaan werd. Ook niet alles, wat ook wel begrijpelijk is. Een groot ding was dat we binnen het cms-team nooit bepaalde KPI's hadden en we keken niet naar dat, wat ik eigenlijk heel absurd vind voor een software bedrijf. En dat is ook iets wat heel vaak terugkwam in de weekly's naar welke data we keken en waarom we iets doen, wat proberen we te veranderen en hoe meten we of het daadwerkelijk is veranderd. Toen werd mij altijd verteld dat het niet onze prioriteit was. En toen heb ik het een keer bij *naam* van sales neergelegd en toen werd er meteen iets aan gedaan. En nu kijken we wel naar kpi's. Wat ik wel gek vind, want ik was al onder de veronderstelling dat er wel iets aan gedaan werd. Maar toen realiseerde ik mij dat het niet echt

verder kan dan een bepaalde gatekeeper. En dat is ook waarom ik de gehele setup van een persoon die in conversatie gaat met het managementteam niet zo fijn vind.

18. Wat je bent bang dat je boodschap dan verwaterd?

"Ja precies."

19. Welke interne communicatiemiddelen worden er gebruikt om met jou te communiceren?

"Email, Slack en dat is het wel denk ik. Ook Hubspot, wanneer iemand een notitie achterlaat. En misschien heel af en toe Podio, maar dat is eigenlijk maar een of twee keer gebeurd, maar dat is eigenlijk alleen als ik met iemand met marketing in gesprek ben zoals *naam*, die vindt het fijn om met Podio te werken. Ik denk dat jullie bij marketing altijd met Podio werken?"

20. Ja bij marketing wordt het wel zo goed mogelijk gebruikt. Wat vind je van deze middelen?

"Goed, wel vind ik dat er bepaalde richtlijnen moeten zijn in wat er op Slack gecommuniceerd wordt en wat er op email gecommuniceerd wordt. Of via Google Drive dat is er ook wel een, dat als iemand notities stuurt via opmerkingen. Want heb met Slack hadden we het probleem dat het gesprek niet opgeslagen werd, omdat we geen betaald account hadden. Dat zou niet moeten, want dan wil je daar geen belangrijke gesprekken op hebben. Ik vind wel dat als je iets communiceert op Slack, in een Slackgroep bijvoorbeeld dat je dat dan ook nog eens in de mail zet zodat je het ook nog ergens hebt waar je het kan opvolgen. Dus over het algemeen wel goed, maar ik vind wel dat er bij nagedacht moet worden. "

21. Mis je nog iets in de communicatie?

"Niet per se nee, denk het niet. Het is wel zo met Jira dat ik het wel handig zou vinden. Maar wat ik bijvoorbeeld ook heel goed vind is dat we nu die #askbackend Slackgroep hebben. Dat je dan ook kan zien waar mensen mee bezig zijn. Je kan in de Jira-tickets van development meekijken om te zien wel features eraan komen en welke bugs er worden opgelost. Dat vind ik wel heel veel."

22. En waarom wordt het bij development wel gebruikt en bij jullie niet?

"Nou ik denk dat als je logisch nadenkt het komt doordat je bij development bij wil houden waar je mee bezig bent zodat je ook fouten eruit kan halen. Maar ik weet ook dat development met sprints werkt en wij werken niet met sprints. Wat wel zonde is, want het is ook een hele productieve manier van werken om ook echt doelen te stellen. Mij wordt verteld: 'je hebt zoveel klanten, los hun problemen op'. Dus het is niet inzichtelijk van wat ik week op week ga doen."

23. Zou je bij jou wel met sprints kunnen werken?

"Ja ik denk van wel. We krijgen af en toe een taak vanuit marketing van: 'he deze email gaat eruit jullie krijgen straks al deze taken binnen'. Het kan ook zo zijn dat wij aan het begin van de week een planning maken van wat er die week moet gebeuren. Dat we het allemaal mooi op een rijtje hebben staan wie wat gaat doen, in plaats van zien hoe het vandaag gaat en wat we vandaag gaan doen. Wat ik zelf probeer te doen is m'n dag indelen. Een gedeelte van de dag aan mijn taken, een gedeelte van de dag aan het bellen van klanten en een gedeelte oude taken en wat ik mis is een periode waarin we kunnen bedenken hoe we ons werk kunnen verbeteren. Dat is iets wat we wel in de knowledge sessies met de ceo doen, hij is heel erg gericht op hoe we het kunnen verbeteren. Dat gebeurt maandelijks voor een uurtje. Dat is alleen het cms-team en de ceo. Waar het eigenlijk altijd op terugkomt is dat ons doel is om churn te verlagen, wat gaan we eraan doen? Maar dat is een vraag die je jezelf wekelijks zou moeten stellen als dat je doel is. En ook wekelijks taken op moeten richten."

24. Gaat het jou meer om de structuur?

"Ja de structuur, maar ook de doelen bereiken. Ik vind het niet logisch dat je zegt dat de verantwoordelijkheid van de klant jouw taak is, zorgen dat de klant niet churmt en zorgen dat klanten succesvol zijn en dan om niet na te denken maand op maand hoe je dat precies gaat doen. Ik vind het niet logisch om naar werk te komen en dagelijks dezelfde taken te doen, zo kom je niet verder. Dan blijf je doordraaien en dat vind ik wel zonde. Dus daar ligt het een beetje bij mij."

25. Koppel jij vaak terug naar je manager of het managementteam?

"Jawel, met de teamleider wekelijks. Ik vind het persoonlijk ook fijn om te weten wat er allemaal gaande is in andere departments. Dus ik ga wel vaak in de Jira-tickets kijken, in onze roadmap kijken, de #askbackend Slack doorkijken of deelnemen aan hun presentaties. Ik vind het wel fijn om op de hoogte te blijven."

26. En waarom vind je dat belangrijk?

"Omdat het bedrijf belangrijk voor mij is en het werk belangrijk is voor mij en ik wil de vooruitgang gewoon zien en hoe het allemaal zit en hoe ik mezelf erbij voel. Dat geeft mij ook motivatie om te groeien."

27. Vind je dat het genoeg wordt gecommuniceerd?

"Wat genoeg gecommuniceerd?"

28. De doelen van de organisatie en waar de organisatie naartoe wil?

"Jawel, ik vind dat het heel mooi gedaan wordt in de monthly's. Ik ben blij dat we dat gewoon alsnog doen, ondanks de groei van de organisatie. Dus ja eigenlijk wel."

29. Hoe ervaar je de afstand tussen jou en het managementteam?

"Ik vind niet dat er een grote afstand is. Dat is ook een beetje het voordeel van een klein bedrijf zoals dit. Ik vind ook dat het managementteam heel erg toenaderbaar is, ook voor een klein gesprekje. Ik vind het eigenlijk heel fijn hoe huizeijk het is."

30. Vind je dat het management betrokken is bij jou?

Ja wel, ik heb soms zelfs dat ik ergens mee bezig ben dat de VP of sales of de ceo opeens zegt: 'he goed gedaan met dat ene account'. Ze kijken ook gewoon mee achterin en dat vind ik eigenlijk ook erg knap, dat ze dat nog doen. Terwijl ze zoveel andere taken hebben. Dat motiveert mij ook om het beter en meer te doen, dus dat vind ik fijn."

31. Dus kortom hoe ervaar je de huidige interne communicatie tussen jou en de organisatie.

"Ja goed, Ik vind wel... je ziet wel dat ze er heel veel aan willen doen, dat ze proberen om het heel transparant te houden. Maar ik vind niet dat het altijd zo transparant is en ik weet niet precies waar dat door komt. We hebben bijvoorbeeld vaak tussen cms, sales en invoicing die heel dichtbij elkaar werken veel miscommunicatie. Over wie wat doet en zo. Laatst was er een probleem met klanten die add-ons kopen en niemand wist hoe de add-ons ook echt worden toegevoegd. De ene zegt dat doet finance en finance zegt weer dat ze het niet doen. Ik vind dat heel erg bizar, voor zo'n klein bedrijf."

32. Maar je weet niet waardoor dat komt?

"Ja misschien wordt het bij de verkeerde mensen gevraagd. Ik was er bijvoorbeeld mee naar een collega van finance gegaan en die zei dat het niet via finance gedaan werd en toen hoorde ik weer van mijn manager dat het wel via finance gaat. Via een andere collega hoorde ik weer dat het misschien automatisch gebeurd. Dan vraag je je weleens af waar de stappen gedocumenteerd staan. Vooral als er iemand nieuw is in het bedrijf, diegene moet makkelijk kunnen weten hoe het gaat. In het cms-team hebben we een handboek gemaakt om het gemakkelijk te maken tijdens de onboarding van nieuwe mensen."

33. Wie heeft dat gedaan?

"Het bestond wel al. *naam* heeft dat gemaakt voor zijn scriptie en toen ik hier kwam heb ik hem bijgewerkt, want dat vond ik belangrijk. Dat had ik ook bij mijn vorige bedrijf. Sindsdien als er iets omhoog komt wat handig is om te doen, bijvoorbeeld een lijst maken van klanten in Hubspot die een churnrisk zijn, dan komt vaak iemand uit het team met de suggestie om het in het handboek te zetten. En dan neemt vaak wel iemand het initiatief om het te documenteren. Ik vind het wel handig voor alle departments eigenlijk, want dat hoort bij een bedrijf dat groeit. Denk ik."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

34. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

3 of 4, ik denk 3 (neutraal). Gewoon neutraal.

35. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen?

2 (oneens).

36. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben dan voel ik mij gelukkig?

4 (eens).

37. Ik ga helemaal op in mijn werk?

"Ik vind het een moeilijke om te beantwoorden, want het ding is dat ik mij soms niet zo gemotiveerd voel door het werk. Maar als ik iets wil doen, dan wil ik het wel gewoon goed doen. Dus het is wel een 4 of 3... 3 (neutraal)."

38. Mijn werk brengt mij in vervoering?

"Uh... 3 (neutraal). Maar dat komt eigenlijk omdat... ja wat doe je eigenlijk je helpt klanten publicaties maken. Als het iets was van kinderen redden in Zimbabwe dan zou ik zeggen 5, maar we redden geen kinderen in Zimbabwe."

39. Vind je dat je belangrijk werk doet?

"Ik vind het niet per se. Maar ik denk dat het ook komt door de missie en visie van het bedrijf. Het bedrijf waar ik hiervoor werkte was het doel om andere bedrijven te helpen groeien en daar raakte ik heel gemotiveerd door. Je helpt namelijk anderen. En hier is de missie en visie om pdf te verslaan en we willen het grootste marketingcommunicatie bedrijf worden. Dat is niet iets wat iets sparkt in mijn hart."

40. Waarom niet?

"Wat help je precies? Je wil gewoon competitie je wil andere inhalen. Waarom wil je niet mensen helpen?"

41. En wat nou als het bedrijf zou zeggen: 'wij vervangen print dus we redden bomen'?

"Ja dan zou ik er wel geïnspireerd door worden, ik weet niet waarom. Dat doet wel iets. Of als ze zouden zeggen: 'wij helpen bedrijven met het besparen van tijd en papier en om gemakkelijk marketingmateriaal te maken', dat vind ik ook inspirerender dan 'we're going to take out PDF'.

42. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken?

"Uh... 2 (oneens)."

43. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

"4 (eens) of eigenlijk... ja het is wel 4."

44. Waarom twijfel je?

"Ik heb soms het idee dat de organisatie weet wat zij van mij verwachten, maar het niet toelaten. Dit is ook iets wat ik heel vaak terugbreng in de weekly's. Wat ik ook net zei over wat er beter kan. De ideeën staan klaar maar we zijn aan het wachten voor een startsein en dat vind ik zonde van het talent. Ik kan meer doen dan elke dag emails versturen en klanten bellen. Ik kan ook dingen automatiseren, ik kan ook code schrijven. Dan heb ik wel zoiets van, waarom gebruiken jullie die talenten niet terwijl jullie weten dat ik die heb. Er is letterlijk door mij teamleider verteld dat hij op de hoogte is van mijn skills maar dat ze niet bij mijn functie horen. Het maakt niet uit wat je nog meer kan doen, dit is wat je moet doen. Dan heb ik zoiets van, waarom betaal je me zoveel geld als je er niet eens gebruik van maakt? Dan zie ik dat als een verspilling."

45. Dus je kan je niet volledig ontplooien?

"Ja."

46. Ik weet waar de organisatie naar toe wil?

"Ja, take over PDF."

47. En weet je het ook op korte termijn?

"Groeien, en sales doelen halen. Dat soort dingen."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.			x		
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.		x			
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.			x		
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.			x		
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.		x			

Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.				x	
Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	

Emotionele betrokkenheid

48. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol?

"3 (neutraal)."

49. Ik ben enthousiast over mijn baan?

"3 (neutraal)."

50. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

"3 (neutraal)."

51. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

"2 (oneens)."

52. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

"Dat wel, 4 (eens). Nee eigenlijk is dat ook 3, want na het gesprek wat we net hebben gehad."

53. Ik krijg de mogelijkheid om mij te ontwikkelen en door te groeien?

"Ja dat vind ik eigenlijk.... Die mogelijkheden zijn er wel, maar ik vind niet dat ze er vaak zijn. Ik heb geen training gehad. Dus dat is wel neutraal denk ik, 3."

54. Op welke manier krijg je wel de mogelijkheid om door te groeien?

"Het is niet echt om door te groeien, maar wel training... nou training is het ook weer niet. Dat is een 2 sorry niet een 3. "

55. Want?

"Ik heb niet het idee dat ik iets nieuws heb geleerd in de afgelopen negen maanden. Dus dan denk ik niet dat er echt een doorgroeimogelijkheid is ontstaan. Dat is het."

56. Dus je hebt jezelf ook niet ontwikkeld?

"Ja ik denk dat de ontwikkeling wel van nature gaat wanneer je gewoon bezig bent. Maar het is niet zo dat er een periode is voor zelfontwikkeling of iets nieuws aanleren."

57. Heb je alles jezelf aan moeten leren?

"Ik heb wel een aantal keren met *naam* meegekeken zodat ik Hubspot onder de knie kreeg. En daarnaast heb ik in mijn agenda altijd twee uur per week aan zelfontwikkeling geblokt, maar het is wel altijd zo dat er iets overheen springt."

58. En wat zou je willen doen aan zelfontwikkeling?

"Ja weet ik eigenlijk niet. Er is wel een ding. Ik had voorgesteld om een nps-systeem aan de onboarding in te stellen en daar ben ik mee bezig geweest. Maar daar heb ik ook weer niet zoveel tijd voor gekregen. Dat ga ik binnenkort afmaken."

59. Krijg je dat aangeboden van de organisatie?

"Niet aangeboden ik heb dat zelf aangedragen en toen zeiden ze oke doe het maar. En toen zei ik chill."

60. Dus er is wel ruimte voor maar het wordt niet gestimuleerd?

"Ja, ik denk dat het wel vooral in cms is, omdat er gewoon zo weinig tijd is. En omdat het allemaal best nieuw is."

61. Dus er is geen tijd voor?

"Ja dat denk ik."

62. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever?

"Ja wel 4 (eens)."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.			x		
Ik ben enthousiast over mijn baan.			x		
Ik ben trots op het werk dat ik doe.			x		
Mijn werk is voor mij een uitdaging.		x			
Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.			x		
Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.		x			
Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.				x	

Fysieke betrokkenheid

63. Op mijn werk bruis ik van de energie?

Ja, maar zo ben ik altijd denk ik, 4 (eens).

64. Als ik werk voel ik mij fit en sterk?

"Nee, what the fuck haha. 2 (oneens). "

65. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan?

"Ik vind dat een erg geladen vraag. Ik heb dat heel vaak gehad en ik had vroeger zoiets van, nou ja ik heb het nogsteeds wel maar ik hou me er niet echt meer aan. Als ik ooit denk: 'ah ik heb echt geen zin om naar werk te gaan, dan verander ik van werkplek.' Ik vind dat namelijk niet kunnen, want je spendeert zoveel tijd op werk. En wat mij het meest motiveert om dat gevoel te krijgen is vaak de gezelligheid op

kantoor. Het is niet per se omdat ik terug aan het werk wil gaan. Ik heb wel functies gehad waar ik dat wel had. Dan ging ik een uur eerder naar werk, omdat ik gelijk wilde beginnen met werken. En dat ik ook nog eens twee uur later naar werk ga omdat ik het echt heel leuk vond om daar te werken en om doelen te bereiken. En dat gevoel heb ik hier niet echt. Hier is het meer het comfort tussen het werk en leven balans en de gezelligheid op kantoor."

66. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan?

"Uh... 2. Ik word wel heel makkelijk afgeleid vooral in de sales hoek. Dat vind ik niet zo fijn eigenlijk. Het voelt soms meer als een speeltuin."

67. Zou je het fijn vinden om sales te scheiden?

"Ik zou het prettig vinden als er plekken waren waar ik afgezonderd kan werken, zonder afleidingen. Bijvoorbeeld de hokjes die we hebben, maar die zitten altijd vol."

68. Dus het beïnvloedt wel je werk?

"Ja zeker wel. Ik maak altijd een lijst van dingen die ik wil doen op een dag en soms denk ik dan dat ik heel hard gewerkt heb, maar dan merk ik dat ik 10 minuten lang in gesprek ben geweest met iemand. Dan denk ik what the fuck, het is helemaal niet zoveel."

69. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

"3 (neutraal)."

70. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit?

"Ja dat wel een 4 (eens)."

71. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

"3 (neutraal), voor het meeste wel. Maar je moet wel professioneel blijven."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	
Als ik werk voel ik me fit en sterk.			x		
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.			x		
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.		x			
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.			x		
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.			x		

6.10 Verbatim 10

Respondent 10

< 1 jaar werkzaam Foleon

Sales team US

1. Can you tell me how your team looks like?

"Ok, so I am a member of the outbound sales team. We have got two others on the outbound sales team and then we have got three closers, they are transitioning to a account executive. Those are the main people I work with and then we also have members on the marketing and design teams. But I don't really associate with them.

2. How is your communicatio within the team?

"So in terms of communications this is how it starts. Every morning we have our daily at 8:45 and there we discuss what we are going to do that day and where we need help with. Basically anything that is going to be valuable for everyone else."

3. Sort of huddle?

"Yes, instead it is every morning. If we have a specific target we are wanting to go after, that is the time to discuss it. So that is kind of how we start the day. But in terms of through out the day, it is such a small office so I just turn around and talk with somebody. But the challenge between communication with the Amsterdam team and the US team is a lot of times the tools that we use. So we got some people using G-chat and we got some people using Slack and some people using Whatsapp. Different people are available on different channels and you don't know what people use. So if I have to reach out to someone on hr or marketing, I don't know what they use. So that is a big challenge, I think."

4. What do you prefer?

"Slack and I think more people are starting to use it."

5. That is an interesting point, do you guys in the US know what we are doing here?

"No, that is a good point actually. Because I don't know what everybody does over there and I don't know whom the right people are to ask certain questions. For example I found out there is something wrong with the team US sales email, but we have now idea who to reach out to to resolve that. It is a bunch of little things like that and they are adding up. It is hard for me to list them all up right now, but they do come up quite often."

6. And how do you coop with that?

"I ask a million different people untill someone tells me who the right person is. So I have to reach out to several people."

7. And do you get an answer?

"It does take long because it is like 'oh you need to talk to this person'. And often times they don't know either."

8. How would you improve it?

"That is kind of a hard question. The only thing I can think of is an internal guide, FAQ's or something."

9. Your team is growing as well right?

"Yes we are hiring more people. There is a new marketing guy starting and many more so we are hiring a lot more people."

10. How do you onboard those people?

"It is a combination of me and *name*, but I can only speak for the business development side of things. So *name* will spend time on training them about the product and the propositions and the process and then I come in and I teach them how to use the tools. And how we found success in the past and what our plans are for the future."

11. Do you guys find ways to improve the communications?

"Well I think we haven't done a considerable amount of effort to change anything. The only thing I would say we tried to do what is slowly going on is switching from G-chat for everything to using Slack for everything. We trying to get people to do that, at least at this office. And some people are resistant to change, so it is slowly going on but not completely. "

12. Do you guys use tools to divide tasks or to see what everybody is doing?

"No that is actually a good point. When I first started I had acces to Podio, but then I never touched it again. Not untill last week, because I am working with the marketing department on a specific campaign and then they reintroduced Podio, but basically zero people use it over here. To be honest, most people don't even know what it does. I have access to it and I looked at it, but I couldn't tell you what is going on in it. It is really only a marketing thing, it seems."

13. Yes not everybody is using it here as well, I think sales is not using it. Only marketing and product is using it.

"Yes that is difficult for us as well, because sales and marketing needs to be aligned."

14. True.

"And there has been a big disconnect lately. This is also an unrelated point but the marketing team in Amsterdam is very difficult for us as sales people. Things that happen in Amsterdam might not work in the US and I don't know if people at marketing know that in certain things. There is no US influence in

the process. We don't have anybody communication with the other office when it comes to those certain type of things."

15. But will the 1-on-1 communication work when you guys will grow further?

"No, I think the daily's should change because it is not going to be practical to have a bunch of people in one room. And we have to decide en centralize the tool that we are going to use, because everybody is on different things."

16. So the daily is with all the people in the US, including marketing, design etc?

"Yes, so that is 12. When I first started we were with 6, so that was fine. Now it takes too long and it is not that usefull anymore. It is what it is now though."

17. You have to do something to keep everybody informed right?

"Right exactly."

18. So what are things you want to change?

"I probably sound like a broken record but the main thing should be that we use the same tool for our communication. We can't be using G-chat, Slack and WhatsApp for the same thing so..."

19. To be honest I have never heard of G-chat.

"Really? Dude, that is funny that you say that because when I started that was the only thing we were using, which is crazy. So that and more direction in terms of a FAQ or something."

6.11 Verbatim 11

Respondent 11

1 - 2 jaar werkzaam

Sales/CSM

1. Kun je me iets meer vertellen over je functie binnen Foleon?

"Mijn fucntie heet sales support. Het is eigenlijk een beetje van alles sales, marketing, maar ook finance. Alle processen opzetten en analyseren. Het sales team enablen om zo goed mogelijk hun werk te doen."

2. Wie is jou manager?

"De VP of sales is mijn manager. Ik ben ook eigenlijk de rechter hand van hem. Als hij wat wil hebben of hij wil iets uitzoeken dan ben ik degene die dat doet."

3. Dus je valt officieel onder sales?

"Ja."

4. Hoe vaak ontvang jij een bericht van je manager?

"Ja dat is het dus, ik krijg niet alleen een bericht van mijn manager, maar van iedereen eigenlijk. Er is niet echt een lijn waarin mijn werk verdeeld wordt. Het is meer iets van als iemand iets wil hebben dan weten ze dat ze bij mij moeten zijn en dan komen mensen naar me toe. Maar voor mijn manager doe ik altijd aan het begin van de maand alle salesdata en tussendoor heeft hij af en toe van die aanvragen over specifieke dingen per regio of per persoon. Waarom het in bepaalde markten niet goed gaat bijvoorbeeld en daar moet ik vervolgens in duiken en zien wat daar uitkomt. Dat gebeurt misschien 1 of 2 keer per week."

5. Heb je geen vast moment dat je samen komt met hem?

"Nee, eerst had ik wel een keer in de twee weken een een-op-eentje op vrijdagmiddag. Maar dat is er in de loop der tijd een beetje uitgehaald, omdat het eigenlijk altijd een beetje hetzelfde was. Hij ziet dat ik altijd druk bezig ben met van alles en hij hoeft niet precies te weten wat ik aan het doen ben. Dus daarin ben ik wel heel erg vrij."

6. Maar mis je die een-op-een momenten nog wel eens?

"Ja, nu heb ik eigenlijk helemaal geen contactmomenten met hem. Nou ja ik heb natuurlijk wel goed contact met hem, maar niet echt in serieuze setting een-op-een. Dat is nu een keer in het kwartaal en dat vind ik eigenlijk wel te weinig. Maar misschien moet ik dat zelf ook een beetje aankaarten dat ik daar wel behoefte aan heb. Beetje de voortgang bespreken en kijken wat er volgende maand en volgend kwartaal moet gebeuren, zodat hij wel een beetje een scope heeft van waar ik mee bezig ben. Dat heeft hij nu denk ik niet echt."

7. Waarom wordt dat niet gedaan?

"Ja, omdat hij denk ik wel op mij vertrouwd dat ik mijn werk doe."

8. Maar wil hij zelf niet weten wat jou doelen zijn?

"Ja uit mijn rol komt er niet direct geld uit of direct te meten resultaat. Dat is denk ik de reden, want bij de account executives of de bdr's die hebben vaak een-op-een momenten om te kijken wat er in de pijplijn zit en te kijken hoe je beter kan targeten. Daar kan heel specifiek feedback op gegeven worden, maar omdat ik eigenlijk van alles doe en het valt ook niet echt te meten of het goed gaat of slecht of zo. Het zijn meer processen en dingen opzetten."

9. Heb je wel behoefte aan meer informatie momenten?

"Ja ik heb nu dus niks, dus ik zou 1 keer in de 2 of 3 weken wel fijn vinden."

10. Welke interne communicatiemiddelen gebruik je om te communiceren?

"Slack, email, heel soms Whatsapp en Podio."

11. Gebruik je ze ook frequent?

"Ja Slack sowieso elke dag, email de hele dag door en Podio heel af en toe omdat meer marketing daarin zit. En die werken meer op projectbasis en als ik ergens bij betrokken wordt dan word ik daar ingegooit. En Whatsapp in geval van nood, als ik geen bereik heb op Slack of zo."

12. Wat vind je van deze middelen?

"Podio ben ik wat minder fan van, een beetje oubollig."

13. Wat is er oubollig aan?

"Ik snap dat het heel belangrijk is om alles vast te leggen betreft projectbasis en dat iedereen een rol krijgt, maar die tool zelf vind ik heel ouderwets. Er zijn ook genoeg andere tools. Maar ik denk meer dat het erom gaat dat het ergens vast gelegd wordt, dan met welk middel. En in Podio staat alles al dus ik snap dat we daarmee doorgaan. En Slack ben ik wel heel erg fan van, dat is wel top."

14. Vind het wel belangrijk dat Podio er is?

"Ja, is wel belangrijk om de voortgang van projecten te zien. Anders is het ook wel makkelijk om dingen over het hoofd te zien."

15. Binnen sales wordt het niet gebruikt?

"Nee helemaal niet, daarom ben ik ook het aanspreekpunt voor marketing als er iets in sales moet gebeuren. Als er een event aankomt of er verandert iets in de leadfunnel dan gaat het allemaal via mij en dan moet ik het naar het team communiceren."

16. Dus jij moet structuur houden binnen sales?

"Ja samen met de manager van sales."

17. En hoe is die structuur?

"Nou er is al heel veel structuur ingebouwd in Hubspot, dus dat biedt al heel veel structuur. Daar staat gewoon het hele salesproces stap voor stap eigenlijk dat is wel heel belangrijk want als dat er niet is dan doet ieder sales persoon het anders en dan kan je ook niet echt dingen meten. Dus die basis staat nu wel goed."

18. Meer heb je niet nodig?

"Nou verder hebben we wel veel documentatie over content die ze kunnen gebruiken en dat staat op zich wel prima in het contentoverview wat we hebben. Dat zijn middelen die sales kan gebruiken en dit biedt ook wel structuur omdat je dan weet wat je wel en niet kan gebruiken. Verder heb ik een paar maanden geleden de hele Sales Drive geherstructureerd dus heel veel weggegooid. Dus dat biedt denk ik ook wel een beetje structuur. Maar sommige sales mensen zijn niet de slimste dus die weten het altijd wel weer een beetje te verstieren."

19. Wat vind je van het werken in Drive?

"Ja prima, ik ben wel een Google-fan dus ik vind dat wel top, alles op een plek. Centraal geregeld en je kan mensen uitsluiten van documenten die je kan zien."

20. Als je ergens tegenaan loopt naar wie ga je dan toen?

"Ja dat is heel specifiek, als het iets met sales is dan ga ik naar de manager, maar als het met iemand persoonlijk te maken heeft dan ga ik naar diegene toe. Soms ligt het probleem bij finance en dan stap ik op finance, dus het verschilt nog al per situatie."

21. En heb je het idee dat er dan wordt geluisterd en er ook iets aan gedaan wordt?

"Ja, vaak wel. Niet altijd, maar dat komt dan omdat de prioriteiten anders liggen. We hebben nu bijvoorbeeld al een half jaar dat de sync tussen Overlord en Hubspot niet helemaal compleet is. En dat hebben we echt al heel vaak aangekaart en er is nooit echt iets mee gedaan. En een paar maanden geleden had de ceo een projectje om churn aan te pakken en daarvoor hebben we een goede sync nodig en dan gooit hij zijn gewicht er even in en dan wordt het in een keer wel snel opgepakt. Dus dat is een beetje scheef, maar ja."

22. Dus ze zijn er nu wel mee bezig?

"Ja, ze zijn er nu wel mee bezig maar het heeft wel heel lang geduurd. Want dan pas wordt de prioriteit duiden, want als ik het bijvoorbeeld zeg dan denken heel veel mensen waarschijnlijk van het zal wel het is maar voor csm. Maar als de ceo het zegt is het opeens wel heel belangrijk, omdat het uit zijn mond komt. Het is toch de ceo dus dan luister je daar wat sneller naar."

23. Snap je sowieso waar de prioriteiten liggen binnen de organisatie?

"Nou ja bij grote dingen als bijvoorbeeld finance, dat ze daar niet even prioriteit maken om een goed systeem te zoeken om alle vacatures in te doen. Daar werken ze nog steeds in een Google Spreadsheet met 1300 klanten, dat kan echt niet. Dat gaat maar door en dat gaat maar door, dus dat blijft maar bestaan en nu is het eigenlijk al bijna zo groot dat je het niet meer kan vervangen. Dus daar gaat de prioriteit wel een beetje verkeerd. Met sales denk ik dat het wel oke is, daar is de prioriteit gewoon om te verkopen. Maar met product daar liggen natuurlijk ook prioriteiten, tenminste wat ik terug hoor van csm, die spreken natuurlijk elke dag met klanten en die krijgen iedere keer een aantal dingen terug zoals de undo button. Daar wordt dan wel prioriteit in gezien, maar dat wordt dan niet aangepakt omdat het een te groot project is en er worden eerst kleine dingen aangepakt. Maar ik ben geen expert dus er zou ongetwijfeld over nagedacht zijn."

24. Hoe ervaar je de afstand tussen jou en het managementteam?

"Ohh klein."

25. Kan je makkelijk op ze afstappen?

"Ja, maar dat komt misschien ook omdat ik veel werk doe voor het managementteam. Ik doe heel veel direct met de ceo, want als hij iets wil weten of hij moet een presentatie geven aan investeerders dan moet hij data hebben. En als de salesmanager iets wil dan doet hij dat ook meteen met mij. Dus daarom heb ik een directe link met ze en dat maakt het makkelijker dan wanneer je ze nooit spreekt. Maar ik denk dat het sowieso een hele platte structuur is bij ons."

26. Ook met het groeiteam?

"Jawel."

27. Weet je ook wat daar besproken wordt?

"Ja ik denk gewoon de prioriteiten van het product. Hoe sales gaat en hoe marketing sales kan blijven voeden met leads en een beetje strategischniveau van het bedrijf."

28. Kan je de agenda ook inzien wat zij bespreken?

"Weet ik niet, misschien staat het ergens op de Drive."

29. Wil je het weten?

"Nee niet per se."

30. Wat vind je van de betrokkenheid van de managers naar de medewerkers?

"Nou kan wel meer denk ik, maar dan spreek ik voor mezelf. Ik hoor alleen wat van Martijn als hij iets voor me nodig heeft. Verder niet. Tijdens de quarterly gaat het er wel dieper op in wat de groei mogelijkheden zijn en je doelen voor het komende kwartaal, maar niet op een dagelijkse basis. Maar dat is ook wel een beetje een van onze core dingen zelfredzaamheid, ja. Dus als je dat niet hebt dan ben je ook niet echt thuis in een scale-up. Je moet een beetje zelf uitzoeken hoe het werkt."

31. Dus het hoort meer bij de cultuur?

"Ja ik denk het, ik denk dat het anders is bij corporates waar ze er super dicht op zitten. Maar dat lijkt mij ook helemaal niet leuk, dan heb je veel minder vrijheid. Ik kan hier zelf bepalen hoe ik mijn tijd indeel en als ik ergens geen zin in heb en het heeft geen prioriteit dan komt het een andere keer. "

32. Dat vind jij belangrijker?

"Ja gewoon flexibiliteit in wat je doet. Daardoor heb ik nu ook de rol die ik nu heb, ik vond het wel leuk om met data te werken. Het cms-team ondersteunen met workflows dus daarom ben ik dit gaan doen en daarom vind ik het ook wel belangrijk."

33. Dus kortom hoe ervaar je de huidige interne communicatie tussen de medewerkers en het management?

"Nou intern is er niet echt toch, behalve de monthly."

34. Is dat genoeg, ben jij voldoende op de hoogte?

"Jawel ik wel, niet iedereen hoeft ook alles te weten. Het managementteam is het managementteam omdat ze daar de kennis en kunde voor hebben dus daar moet je ook wel een beetje op vertrouwen denk ik. Anders zat iedereen wel in het managementteam. Dus je hebt bepaalde mensen nodig die beslissingen nemen en die hoeven ook niet met iedereen besproken te worden."

35. Nee misschien niet in detail?

"Hoogover meer?"

36. Ja.

"Ja ik vind wel dat het voldoende gebeurt in de monthly. En als er echt grote dingen zijn met veel impact dan is er altijd wel een mailtje of wordt er extra aandacht aan besteed in de monthly. Dus daar ben ik wel tevreden over."

37. Werk je ook samen met andere afdelingen?

"Ja."

38. En hoe gaat die communicatie?

"Ja goed dat is eigenlijk alleen via email en Slack, ik vind dat wel prima."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

39. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

"4 (eens)."

40. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen?

"Ook wel 4 (eens)."

41. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben dan voel ik mij gelukkig?

"Ook 4 (eens)."

42. Ik ga helemaal op in mijn werk?

"Uhm... 3 (neutraal)."

43. Mijn werk brengt mij in vervoering?

"Dit is wel een 3 denk ik."

44. Ik kan me moeilijk van mij werk losmaken?

"Oh dat is een 1 (volledig oneens) hoor, als ik hier de deur uitstap dan ben ik klaar."

45. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

"Een 3 (neutraal),"

46. Ik weet waar de organisatie naar toe wil op lange en korte termijn?

"Wel een 4 (eens) denk ik."

47. Bij de vraag over de verwachting van de organisatie zet je een 3, waarom is dat?

"Omdat ik niet echt een specifieke rol heb. Als je in de sales zit of je doet iets wat je makkelijk kan meten dan weet je precies wat je kan leveren. En als je het wel haalt zijn ze tevreden en als je t niet haalt zijn ze ontevreden. En die doelen heb ik niet, ik heb geen targets. Ik heb wel projecten die ik binnen een kwartaal wil doen en dat zijn vaak grote projecten, zoals de klanten met lagere licenties taggen zodat csm daar niet meer mee bezig hoeft te zijn. Dat is een project wat ik voor een kwartaal wil gaan doen."

48. En dat stel je dan voor jezelf op?

"Ja dat kan dus tijdens die quarterly's dan stel je vier doelen waar je aan wil gaan werken voor het volgende kwartaal. Daar moet je gewoon zelf over nadenken, dus ik vind het ook wel fijn dat je daar zelf invloed in hebt. En dat bespreek je dan met de manager en als hij daar tevreden over is dan krijg je gewoon een go."

49. Maar lukt dit ook altijd of heb je daar wel richtlijnen in nodig?

"Ja sowieso, mijn vorige quarterly was mijn eerste quarterly ooit, want toen ik stagiair was had ik ze niet. En voordat de manager er was hadden we het ook niet echt. En ik vond het toen wel heel lastig omdat mijn rol best wel adhoc is, ik weet wat ik deze week ga doen maar volgende week niet. En omdat ik niet echt grote projecten had lopen maar alleen reactief werk deed en dingen uitzocht was het wel lastig. En nu heb ik meer een lange termijn doel en dat moet ik dan zelf bewerkstelligen. Daar had ik eerst wel hulp bij nodig maar nu gaat het wel prima. En ik merk ook dat ik er dit kwartaal veel drukker in ben, omdat ik nu weet wat ik naast die dagelijkse dingen ook een groot project in mijn achterhoofd heb waaraan ik moet werken. Dat is wel leuk."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.				x	
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.				x	
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.			x		
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.			x		

It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.	x				
Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.			x		
Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	

Emotionele betrokkenheid

50. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol?

"Soms wel en soms niet dus ik denk een 3 (neutraal)."

51. Ik ben enthousiast over mijn baan?

"Ook soms wel en soms niet, dus ook een 3 (neutraal)."

52. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

"Ja ook soms wel en soms niet, omdat mijn werk super verschillend is. Als ik een hele dag handmatig werk heb gedaan dan voel ik me niet super trots. Maar als ik een leipe analyse heb gedaan en de hele pricing page wordt aangepast dan denk ik wel van ja Big Papa is going to work tonight."

53. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

"Nou me werk zelf niet, maar wel een uitdaging om elke keer weer te kijken hoe ik zeg maar kan groeien of zo. Om meer dingen te doen die ik leuker vind, dus ook een 3 denk ik (neutraal)."

54. Maar hoezo is je werk zelf geen uitdaging?

"Omdat ik dingen doe die ik eigenlijk elke keer doe, dus dat is niet echt een uitdaging. Laatst is invoicing erbij gekomen en daar ben ik dan weer 3 weken mee bezig en dat is nu dan ook weer een routine. En verder dingen die ik doe, valt het een beetje in herhaling. Elke keer dezelfde analyse doen maar dan met nieuwe up-to-date data."

55. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

"Ja denk het wel, een 4 (eens)."

56. Ik krijg de mogelijkheid om mij te ontwikkelen en door te groeien?

"Ja ook 4 (eens)."

57. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever?

"Uhm... 3 (neutraal)."

58. Waarom neutraal?

"Omdat je heel operationaal bezig bent en dan vinden mensen het vaak vanzelfsprekend dat alles goed werkt. Op Hubspot staat bijvoorbeeld alles wel goed, behalve de sync dan, maar dat komt ook omdat ik daar veel tijd en aandacht aan besteed. Maar dat wordt niet echt gewaardeerd of mensen nemen dat een beetje voor lief. En als ik het niet doe dan doet niemand het en is het binnen no time een puinhoop."

59. Vind je waardering belangrijk?

"Jawel."

60. Wat voor waardering?

"Nou dat kan gewoon zijn, ja weet niet. Ik denk ook wel dat veel mensen zien dat ik goed bezig ben. Het wordt niet zo snel uitgesproken bij ons heb ik het idee."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.			x		
Ik ben enthousiast over mijn baan.			x		
Ik ben trots op het werk dat ik doe.			x		

Mijn werk is voor mij een uitdaging.			x		
Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.				x	
Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.				x	
Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.			x		

Fysieke betrokkenheid

61. Op mijn werk bruis ik van de energie?

"Ja wel een 4 (eens)."

62. Als ik aan het werk ben dan voel ik mij fit en sterk?

"Ja wel een 3 (neutraal) of zo. Je wordt niet echt fit en sterk van achter de computer zitten."

63. Als ik 's morgens wakker word dan heb ik zin om aan het werk te gaan?

"Ja wel een 4 (eens)."

64. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang door gaan?

"Ja als het 5 uur is dan zit ik wel een beetje naar de klok te turen, dan heb ik het wel een beetje gehad. Dus een 3 of zo (neutraal)."

65. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

"Ja wel een 4 (eens)."

66. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit?

"Ook een 4 (eens)."

67. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

"Een 5."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	
Als ik werk voel ik me fit en sterk.			x		
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.				x	
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.			x		
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.				x	
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.					x

6.12 Verbatim 12

Respondent 12

1 -2 jaar werkzaam voor Foleon

Design

1. Ga verder met je verhaal?

Oh nou ja dat er dus veel kanalen zijn en dat het soms een beetje lastig is. Ik had laatst herinnerde ik me thuis dat ik een berichtje van de baas had gekregen, maar ik wist niet meer via welk kanaal. Dus ik ging terugzoeken en kwam er op het laatst pas achter dat het Google Hangouts was, dat gebruikt hij nog wel eens. Ik heb ze wel allemaal samengevoegd via een applicatie, maar het duurt wel even voor je het terug

hebt gevonden. Ik denk dat daar nog wel wat tijd aan verloren gaat bij mensen, aan het terugzoeken van welk kanaal iets verzonden hebben. Als dat gecentraliseerd zou worden dan zou dat al wat tijd schelen."

2. Maar hoe zou jij dat doen?

"Ja dat is wel een lastige, want er zijn veel verschillende afdelingen die het op verschillende manieren doen. Ik ben zelf niet zo van Google en Google Hangouts."

3. Drive ook niet?

"Jawel, ik gebruik het wel. Alleen ik heb mijn Google calender gekoppeld aan mijn Apple calender en ik heb mijn Gmail gekoppeld aan mijn Apple mail. Ik vind dat wel relaxed om mee te werken, het heeft ook zo zijn nadelen hoor. Maar dat is ook de reden waarom ik Hang Outs nooit echt gebruik."

4. Wat is Hang Outs dan?

"Google Hang Outs is ook een soort chatprogramma of chatfunctie die bij je Google licentie zit. Maar er zijn mensen die het wel gebruiken."

5. Ik wist niet eens dat het ook gebruik werd.

"Ja die zit er ook bij. Ik heb het wel samengevoegd in een programma. Ik vind Slack wel handig, het is heel onhandig omdat we geen betaald account hebben en daardoor sommige communicatie verliest."

6. Is dat nogsteeds zo?

"Volgens mij wel ja, zou dat niet zo moeten zijn? Ik heb geen nieuwe berichten in Hang Outs zie ik, het is ook een beetje de oude garde die dit nog gebruiken."

7. Maar dit voorheen dus wel gebruikt?

"Ja door sommige mensen, maar volgens mij wordt het nu wel een stuk minder merk ik. Dus dan blijven Whatsapp en Slack over. Dus het wordt al beter, maar ik zou het chill vinden als we voor 1 chatprogramma kiezen."

8. Zou je Slack dan wel prima vinden?

"Ja weet niet een betaalde versie zal ongetwijfeld beter zijn. En dan is Slack wel prima."

9. Wat is jouw rol en functie binnen het team?

"Ik ben senior designer en teamleader dus ik doe ook teamlead achtige dingen zoals quarterly's en benedenk wat voor producten we kunnen bewerkstelligen, zoals webinars en een academy."

10. Hoe groot is jouw team?

"We zijn met zes hier en in Amerika zit ook nog iemand dus 7 mensen en er is ook nog Tim, maar die werkt maar een dag in de week dus 7 en een beetje."

11. En die persoon in Amerika stuur jij ook aan?

"Ja een beetje, echt aansturen valt wel mee. De dynamiek is net wat anders dan bij marketing, want wij zijn een beetje een uitvoerapparaat. Mensen komen naar ons toe en wij gaan het maken, dus ik moet een beetje in het oog houden of de tijd goed is en of dingen niet te lang duren en of mensen niet te veel workload hebben. Dat is meer wat wij doen. En dat doe ik ook een beetje met die persoon in Amerika, ik heb een keer per week een een-op-een met haar. Dan Zoomen we eventjes en dan kan ze vragen stellen voor als ze hulp nodig heeft of als ze ergens trots op is dan kan ze dat delen."

12. Hoe vaak heb je die gesprekken?

"Met anderen tussendoor af en toe, wat zou het zijn 1 keer per week of zo."

13. Geen vaste tijden?

"Nee, we hebben wel een wekelijks teamoverleg via Zoom ook met Amerika erbij en daar bespreken we wat gaan doen deze week. Dat is meer om Basia een beetje betrokken te houden, want zij zit daar helemaal alleen op een eilande. Haar werkzaamheden zijn ook net even wat anders want zij doet ook veel projectmanagement en marketing dingen. Vandaar dat we die wekelijkse Zoomcall hebben. En daarin bespreken we ook projecten dus als iemand ergens trots op is dan kunnen we dat bespreken of als iemand ergens hulp bij nodig heeft. Dan opereren we iets meer als team, want vaak zijn het best wel solo projecten en is wel leuk om een beetje het groepsgevoel erbij te krijgen."

14. En je werkt ook wel samen met afdelingen?

"Ja de hele afdeling werkt samen met marketing en met sales. Daar komen best wel veel opdrachten vandaan. En zelf ben ik ook wel vaak met product bezig. Het productteam zit daar en ik heb die meeting half gemist, dus daar baal ik een beetje van. En met development ook wel een beetje als er iets is wat niet lekker werkt in de editor. Dus er is best wel veel samenwerking."

15. En hoe verloopt die samenwerking?

"Ja op zich wel oke, ik zou het wel prettig vinden als er soms iets meer wordt geluisterd. Je merkt dat er best wel veel grote features vanuit sales worden doorgeduwd. Zij verkopen namelijk die features en dat is natuurlijk heel belangrijk omdat we geld moeten verdienen. Alleen soms zie je dat sales misschien iets te snel iets verkoopt of aangeeft welke trends er in de markt zijn en op basis daarvan worden feature requests iets serieuzer genomen, omdat het directe winst opleverd. Sommige feature requests die wij insturen via Trello board, dat is ook weer een vorm van communiceren."

16. Wat is dat dan?

"Trello is een vrij simpel platform waarop je boarden kan aanmaken. Ik heb hier een board aangemaakt voor features en bugs en daarbij kun je bijhouden welke dingen er gebeuren die niet goed kloppen. We sturen ook features in en dat zijn features die wij heel prettig zouden vinden om te hebben. Maar het zijn features die vaak niet als urgent worden ervaren, omdat het best wel gemakkelijk kan opleveren als je bezig bent in de editor. Maar ze zien de relevantie er vaak niet van in, want ze kunnen niet 1-op-1 bepalen dat er meer licenties worden afgesloten en dat heb je met grote features wel."

17. Levert het minder geld op?

"Ja of je kan niet inschatten hoeveel geld het oplevert. Veel mensen vinden het ook nog wel lastig om het op waarde te schatten, omdat ze niet in de editor werken. Mensen van sales bijvoorbeeld en misschien ook wel mensen van development. Wij zijn eigenlijk de enige die echt opdrachten aan het maken zijn in de editor, dus vandaar dat we van alles tegenkomen. Bij trainingen die we geven gebeuren ook wel eens dingen. Of klanten sturen content op en wij moeten een magazine maken dan zien we ook dingen zoals dat het makkelijk zou zijn als er een feature komt waarmee je gemakkelijk veel tekst in een publicatie kan stoppen waardoor het leesbaar blijft. En er wordt op zich naar geluisterd maar... je kan ook zien dat we een flinke lijst hebben met features en er zijn er nu twee die worden uitgewerkt en nog eens twee die worden afgewogen. Dus ja soms zou ik het wel prettig vinden als onze stem daar iets meer in wordt gehoord."

18. En de features die sales dan doorstuurt?

"Ja dat zijn vaak grote features die best wel waardevol kunnen zijn, maar het zijn enorme features die best wel veel werk in beslag nemen. Maar dat hoort een beetje bij, het heeft er ook mee te maken dat we een klein beetje onderbezetting hebben in het developmentteam."

19. En wordt er wel rekening meegehouden wanneer een feature wordt doorgestuurd hoeveel tijd het in beslag neemt?

"Ja maar dat is het lastige, het is heel moeilijk in te schatten hoeveel tijd het kost om features te bouwen. Dat kun je vaak niet inschatten, er is ook niet echt een planning voor. Er wordt een inschatting gemaakt, maar je kan nooit echt inschatten hoe lang iets duurt. Zoals die teksteditor die is best wel crappy nu, maar daar is *name* nu al super lang mee bezig, ik denk wel een jaar, maar dat duurt gewoon super lang. Omdat het heel moeilijk is."

20. Maar als sales iets verkoopt wordt het dan overlegd?

"Ja dat wordt wel overlegd, maar ja dat is gewoon een lastige. Het verschilt gewoon, dus het is ergens wel een logische situatie door de onderbezetting. Er worden prioriteiten gesteld en ergens waarmee geld verdiend kan worden krijgt een hogere prioriteit."

21. Maar als het aan jou ligt zou er meer aandacht besteed kunnen worden aan kleine features en bugs?

"Soms wel ja, het is niet zo rechtlijnig als dat. Maar het zou wel prettig zijn als er op vaste basis dingen opgelost kunnen worden dat gebeurt niet bijna niet, maar het zou wel echt chill zijn. Maar het is allemaal belangrijk en sommige mensen hebben vetorecht op iets dus bijvoorbeeld de ceo die kan dat nog wel eens doen en daar doe je vrij weinig aan. En ik moet ook zeggen ik zit er heel erg op de editor kan in dus het gebruiksgemak en het plezier dat je kan beleven als je in de editor zit. Maar we hebben ook te maken met buyers dus mensen in de organisatie gaan over de budgetten en die een licentie kunnen aanschaffen en die kijken er op een hele andere manier naar. Dus het zijn ook gewoon twee verschillende doelgroepen. Soms is die buyer gewoon belangrijker en willen ze veel verkopen en een hoop massa bouwen om vervolgens het product uit te diepen. Dus het is ook wel logisch, we zitten nu in een fase waarin we zo groot mogelijk willen worden en zoveel mogelijk klanten willen winnen, dus het past wel in de strategie. Het is soms een beetje frustrerend voor ons als je bepaalde dingen instuurt en je merkt dat er niet zoveel mee gedaan wordt."

22. Wat zou je er aan kunnen doen?

"Meer developers aannemen en dat gaat ook gebeuren."

23. Dus meer tijd en mankracht?

"Ja."

24. Krijg jij als teamleader ook veel terugkoppeling of feedback vanuit jouw team?

"Ja gewoon op dagelijkse basis eigenlijk. Iedereen koppelt tussen neus en lippen door wel wat terug, we zien best wel een open team. Ik weet niet hoe dat bij marketing zit of bij andere teams, maar ik kan me voorstellen dat het soms wat meer gesloten is. Als iets niet goed gaat dan wordt het gewoon gezegd en als iets goed gaat ook, dat gaat wel op dagelijkse basis."

25. Zit je ook in het groeiteam?

"Nee."

26. Waarom niet?

"Dat is meer iets voor een laagje erboven denk ik, de teamleader van marketing zit er wel in, maar dat is eigenlijk ook een teamlead plus. Er wordt nu ook een vp of marketing aangenomen, maar bijvoorbeeld *name* die daar zit is ook een soort teamlead en *name* van support, dat zijn wel teamleaders maar die zitten dan niet in het groeiteam. Die zijn nog een stapje hoger denk ik."

27. Dus er zit niemand van design in?

"Nee, wel van marketing."

28. Weet je wel wat daar besproken wordt?

"Ja wat grote zaken, waar we naar toe gaan verhuizen. De grote keuzes zoals strategie en meer wat praktische zaken. Het is meer strategisch, maar heel precies weet ik het niet."

29. Zou je het willen weten?

"Ja misschien wel lijkt me wel leuk, ik hoef er niet per se bij te zitten. Ja dat ze een rapportje maken of zo, of een agenda delen. Dat kan wel interessant zijn."

30. Zou je ook invloed willen hebben op die agenda?

"Ja lastig, misschien wel. Ik hoef me niet overal mee te bemoeien. Ik merk dat het al best wel veel is mijn functie. Ik ben teamleader daar komt al veel bij kijken en ik ben designer en dat vind ik ook heel erg leuk. Ik wil wel af en toe gewoon mijn designs blijven maken en mijn collega's te laten zien hoe ik erover denk. Ik ben wel de designer met de meeste ervaring, Ik merk dat zo'n donderdag bijvoorbeeld, je ziet het in mijn agenda, bestaat al helemaal uit overleggen. Misschien wat invloed uitoefenen zou wel chill kunnen zijn. Ik zou niet weten hoe dat zou moeten, of dat voor het hele bedrijf zou moeten zijn. Ik denk dat de

ceo dat prima kan en dat hij de grote lijnen prima in het oog heeft. En er wordt ook een vp voor onze afdeling samen met support en csm aangenomen, dus ik denk dat die ons prima kan vertegenwoordigen in de toekomst. Dan hebben we wel een stem denk ik."

31. Want hoe is de afstand tussen jou en het managementteam?

"Ik merk dat die wel groter wordt, steeds groter. Maar dat hoort natuurlijk ook wel een beetje bij een groeiende organisatie. Voorheen sprak ik de ceo nog wel eens, maar dat gebeurt nu ook niet zo heel veel meer. Ik heb wel gevraagd of er nu een catch up kan zijn een keer in de twee weken en die is er ook. Dus ik kan wel dingen met hem bespreken. Er is ook overleg tussen de teamleader waar hij ook bij zit, dus er is wel mogelijkheid om te communiceren. Soms vind ik het wel eens jammer dat er niet zo heel veel wordt gecommuniceerd verder. Er zijn op dagelijkse basis niet meer echt leuke gesprekjes dat is soms een beetje jammer."

32. Hoe bedoel je?

"Nou ja die raken een beetje ondergesneeuwd, de ceo is druk en wij zitten op verschillende plekken. We zitten een beetje geïsoleerd in een hoekje, voorheen zaten we daarachter en zat je overal middenin. Maar ik denk dat het met het nieuwe pand wat meer gaat veranderen, als het goed is. Dat wordt meer een afdeling, een grote vloer. Ik verwacht dan dat we met csm en support komen te zitten en dat we sowieso wat meer bij elkaar zitten. Dat die dagelijkse communicatie wat meer plaats gaat vinden."

33. Zoals je zegt staan veel afdelingen in verband met elkaar en hebben ze veel met elkaar te maken. Hoe verloopt die communicatie?

"Ja.... ja, op zich wel oke. De communicatie kan soepel verlopen, maar bijvoorbeeld dit soort feature requests wordt dan weer weinig mee gedaan omdat er niet heel veel tijd is. Dus dan kan je het wel communiceren, maar wat is dan het nut van je boodschap eigenlijk? Dus dat is het enige. En beleid qua huisstijl zou nog wel interessant kunnen zijn, wat in de huisreglement kan worden opgenomen met welke communicatie middelen we gebruiken en waarvoor ze worden gebruikt. En dat we daar misschien vaste afspraken voor maken. Voor projecten bijvoorbeeld Podio en email en voor losse communicatie Slack."

34. Want dat is er niet?

"Nee eigenlijk niet en ik vind het wel interessant om te horen dat James uit de US eigenlijk niet weet welke communicatie middelen we gebruiken. Want Google Hangouts, ik checkte het laatst weer en toen stonden er weer vijf ongelezen berichten en dan krijg ik weer via andere kanalen bericht of ik een keer kan reageren. Dus dat kan wel een interessante zijn."

Betrokkenheid

Nu volgt een test om te kijken hoe betrokken de werknemer is op verschillende niveaus. Zo wel cognitief, als emotioneel, als fysiek betrokken. Dit wordt gedaan aan de hand van stellingen die de respondent kan schalen van 'echt niet' tot 'zeker'. Op deze manier wordt de betrokkenheid van de medewerker getoetst.

Cognitieve betrokkenheid

35. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij?

"Ja, eens 4 (eens)."

36. Hoe komt dat?

"Gewoon lekker druk, iets te kort tijd eigenlijk. Bij nader inzien kun je er ook wel een 5 (volledig eens) van maken, het is echt gewoon rammen."

37. Vind je dat fijn, kan je er goed in mee?

"Nou ik heb soms wel het idee dat ik iets te weinig tijd heb. Het is soms wel lekker als de tijd snel voorbij is. Ik heb voor mezelf vaak een harde stop, omdat ik mijn zoon moet ophalen en als er nog wat losse eindjes zijn dan kan ik het thuis doen. Dus ja wat doe je er aan, of je het fijn vindt of niet de tijd gaat voorbij. Ik merk wel dat ik het schakelen soms lastig vind, je hebt soms van die dagen dat je heel veel moet schakelen. Dan kan je wat minder focusen en in een bepaald probleem afdalen. Als er een grote design klus is of zo dan wil je daar ook wel eens lekker onafgebroken aan werken. En dat schiet er wel eens bij in."

38. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om?

"Dat is een 2 (oneens)."

39. Hoe komt dat?

"Omdat ik redelijk een open sensor ben. We hebben ook wel eens hier gezeten en toen wilde ik iedereen die binnen kwam gedag zeggen. Ik ben wel wat sneller afgeleid misschien."

40. Maar dat is gewoon persoonlijk?

"Precies ja."

41. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig?

"Vaak wel ja, zeker met design klussen. Met name als je je ergens op kunt focussen, daar word ik wel blij van. En dan maakt het me niet eens uit of het een kutklus is of niet. Met die instelling ga ik er ook altijd in en dan probeer ik er toch wat van te maken."

42. Kom je daar ook nog een beetje aan toe?

"Ja ongeveer een derde van mijn tijd of zo, misschien iets meer. Iets meer dan de helft denk ik."

43. En dat vind je wel een redelijke verdeling?

"Ja ik moet daar nog een beetje mijn balans in vinden, ik moet dat ook nog even met de ceo bespreken. In de toekomst als er een nieuwe VP is heb ik daar wellicht weer meer tijd voor. Het is wel redelijk normaal, ik ben mijn weg nog een beetje aan het vinden. Ik ben nu 3 maanden teamleader en het gaat eigenlijk wel prima."

44. Het bevalt wel je wel?

"Ja het is wel iets waar ik in wilde groeien dus dat is wel oke."

45. Ik ga helemaal op in mijn werk?

"Ja ik ga wel helemaal op in mijn werk, dat is wel een 5 denk ik. Zeker als ik met een designklus bezig ben."

46. Mijn werk brengt mij in vervoering?

"Ja zeker de designklussen dan kan ik echt harmonieuze momenten beleven en ik kan er soms ook een beetje ongelukkig van worden als het niet lukt. Het is niet dat ik een druk voel, maar ik wil er wel altijd iets moois van maken. Daar zit ik wel met mijn hart in soms. Dat is ook niet altijd goed, maar dan worden dingen wel extra mooi als je er een beetje passie voor heb."

47. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken?

"Hier gaat het veel beter dan op mijn vorige werk. Bij mijn vorige werk had ik er wel last van en hier gaat het makkelijker."

48. Hoe komt dat?

"Het zijn iets minder geplande betaalde klussen, ik werkte hiervoor bij een agency en dat is gewoon keihard werken. Hier zijn het meer interne klussen en zijn de inschattingen misschien iets beter. Soms gieren ze helemaal de pan uit, maar er is altijd wel begrip voor. Dan schuiven ze op in de planning, dus dat is altijd wel relaxed. Dus losmaken van mijn werk is een 3 denk ik, gemiddeld."

49. Ik weet wat de organisatie van mij verwacht?

"Qua design wel. maar qua teamlead vind ik het wel wat lastiger. Maar daarom heb ik ook nog met de ceo een gesprek, dus een 3 denk ik."

50. Is het nog onduidelijk?

"Nou de laatste keer was hij hartstikke tevreden dus ik denk dat ik het goed doe."

51. Maar dat weet je dus niet?

"Nou dan ben ik zelf misschien een beetje onzeker over. Als ik naar andere teamleaders kijk, dan pakken ze het heel anders aan. Maar zij hebben ook met hele andere dingen te maken, Bij hen zijn het voornamelijk cijfer dingen sales is cijfers en support is cijfers. Development en wij zijn een soort uitvoerapparaat. Het is wel redelijk overzichtelijk. Dat maakt dat de functie van een teamlead wat overzichtelijker zijn, want het werk is wat rechtlijniger. Los van dat er wat producten bedacht kunnen worden."

52. Ik weet waar de organisatie naar toe wil, lange termijn en korte termijn?

"Ja ik weet het wel, alleen het veranderd nog wel eens. Sinds ik hier ben is het ook al een paar keer veranderd. We zijn ons op een andere doelgroep gaan richten met een ander product."

53. En wordt dat ook goed gecommuniceerd is dat duidelijk bij iedereen?

"Ja op zich is dat wel duidelijk en als je het niet weet kan je het gewoon navragen."

54. Staat het ook ergens?

"Ja dat staat gewoon op de website dus dat kan je wel achterhalen grotendeels. De meeste mensen zijn wel aardig op de hoogte, maar denk dat er ook wel mensen zijn die het niet precies weten."

55. Hoe komt dat?

"Omdat het niet altijd even relevant is en omdat het best wel complex kan zijn."

56. Dus welk cijfer geef je het?

"Ja ik ben het wel eens een 4 dus."

Cognitieve betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2. Disagree/ Oneens	3. Neutral/ Neutraal	4. Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
When I'm working, time flies/ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.					x
When I'm working I forget everything else around me/ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.		x			
When I'm working intensively, I am happy/ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.				x	
I go all-in on work/ Ik ga helemaal op in mijn werk.					x
My work inspires me/ Mijn werk brengt mij in vervoering.				x	
It is difficult for me to break free from my work/ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.			x		
I know what the company expects from me/ Ik weet wat de organisatie van mij verwacht.			x		

I know what the future plans of the company are, short term and long term/ Ik weet waar de organisatie naar toe wil.				x	
--	--	--	--	---	--

Emotionele betrokkenheid

57. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol?

"Twee (oneens)."

58. Hoezo?

"Nou ik vind het maatschappelijk niet zoveel toevoegen."

59. En voor het bedrijf?

"Oh ja dan wel, dan zou ik zeggen 4 (eens)."

60. Ik ben enthousiast over mijn baan?

"Ja daar ben ik wel redelijk enthousiast over, ook 4 (eens)."

61. Ik ben trots op het werk dat ik doe?

"Ja ook, doe maar een 5 (volledig eens)."

62. Mijn werk is voor mij een uitdaging?

"Ja een 4 (eens)."

63. Waar zit de uitdaging hem vooral in?

"Het teamleader zijn wel. En de klussen fiksen binnen de tijd. Maar over het algemeen kan het kwaliteitsniveau prima aan, dat ligt wat lager dan bij mijn vorige werk."

64. Haal je er wel voldoening uit?

"Iets minder, dat mis ik wel eens een beetje."

65. Zou wat verdieperder kunnen?

"Ja maar dat hoort er ook een beetje bij. Maar met de aanpassing van het product gaan we meer templates maken voor klanten en daar komt wat meer creativiteit bij kijken. Nu is het vaak zo dat we content krijgen en daar iets voor moeten maken. Dat is soms wel lastig want dan heb je de content als dus kun je het niet meer sturen. Wat we nu gaan doen is zelf de stijl inrichten en bedenken hoe templates eruit zien. Dan zetten we het zo klaar dat klanten zelf aan de slag kunnen. Daar zit zeker nog wel een uitdaging in."

66. Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie?

"Ja dat denk ik wel ja, 4 (eens)."

67. Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien?

"Ja, 5 zelfs (volledig eens)."

68. Die mogelijkheden liggen er wel?

"Ja en als ik een cursus wil volgen dan zou dat ook prima kunnen."

69. Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever?

"Uhm... 4 (eens). Is dit echt interne communicatie?"

70. Ook medewerkersbetrokkenheid.

"Oke, haha."

71. Waardering is wel belangrijk lijkt me?

"Ja dat kan ik me goed voorstellen. Ik had het op mijn vorige werk namelijk niet."

72. Helemaal geen waardering?

"Nou ja op een andere manier en daar baalde ik wel een beetje van. Dat je soms heel hard aan opdracht had gewerkt en heel veel tijd in had gestoken, maar je geen waardering krijgt."

Emotionele betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
I find the work that I do useful /Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.				x	
I am enthusiastic about my work/ Ik ben enthousiast over mijn baan.				x	
I'm proud of the work that I do/ Ik ben trots op het werk dat ik doe.					x
My work is a challenge for me/ Mijn werk is voor mij een uitdaging.				x	
The work that I do fits well with the objectives of the company/ Het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie.				x	
I get the opportunity to develop myself at this company/ Ik krijg de mogelijkheid mij te ontwikkelen en door te groeien.					x
I feel appreciated for the work that I do/ Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik lever.				x	

Fysieke betrokkenheid

73. Op mijn werk bruis ik van de energie?

"Het verschilt een beetje, aan het begin was het meer want ik heb heel hard gewerkt. Nu kies ik er bewust voor om iets rustiger aan te doen, omdat er ook een kleintje aan komt, dus 4 (eens) denk ik."

74. Want hoe vind je de werk prive verdeling hier?

"Ja die is wel goed hoor. Het is een beetje je eigen verantwoordelijkheid en je kan er zelf in sturen. Mijn beoordelingen zijn goed en het gaat goed dus niks te klagen."

75. Als ik aan het werk ben voel ik mij fit en sterk?

"Ja, zeker 4 (eens)."

76. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan?

"Ja vaak wel. Ik heb een klein kind en dan slaap ik soms weinig dus dat maakt het soms wel lastig, maar over het algemeen wel goed een 4 (eens)."

77. Maar dat is meer je prive dat daar dus invloed op heeft?

"Ja zeker, het werk hier vind ik hartstikke leuk. Ik baal er alleen van dat ik soms wat tijd te kort heb. Ik vind het soms moeilijk om prioriteiten te stellen. Maar daar ga ik binnenkort met hrm over praten hoe ik daar invulling aan kan geven. Dat is het enige wat ik nu merk, dat ik soms niet helemaal de aandacht kan geven aan dingen die ik wil doen."

78. Wat zijn dingen die het verstoren dan?

"Ja de dagelijkse werkzaamheden, grote klussen die tussendoor komen. We hebben een rebranding gehad waar we heel veel voor moesten doen. Maar ik ben ook wel een beetje verantwoordelijk voor mijn eigen agenda, dus het is ook mijn eigen verantwoordelijkheid. Ik moet er gewoon keuzes in maken."

79. Word je daarin niet gestuurd?

"Een beetje wel een beetje niet. Ik moet daar voor mezelf echt een balans in vinden."

80. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang door gaan?

"Met een designklus wel en met het switchen wel wat lastiger, dan is de pijp wel leeg op een gegeven moment. Maar dat is iets wat ik moet leren, dus doe maar een 4 (eens)."

81. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht?

"Ja ik heb wel eens een off day, dat ik er sneller van schijt dan van andere momenten."

82. Over het algemeen?

"Ja het is wel een 4 (eens)."

83. Op mijn werk zet ik altijd door ook als het tegenzit?

"Ja dat sowieso wel, een 4 (eens)."

84. Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn?

"Ja, al wordt het in de groeiende organisatie wel wat lastiger, maar ik kan wel redelijk mezelf zijn. Ik moet er soms een beetje vanaf stappen in de rol als teamleader is het soms beter om mij neutraler op te stellen. Het gaat wel, dus dat is ook wel een 4 (eens)."

Fysieke betrokkenheid	1. Strongly Disagree/ Volledig oneens	2.Disagree/ Oneens	3.Neutral/ Neutraal	4.Agree/ Eens	5. Strongly Agree/ Volledig eens
At work I'm full of energy/ Op mijn werk bruis ik van de energie.				x	
I feel fit and strong when I am working/ Als ik werk voel ik me fit en sterk.				x	
When I get up in the morning, I feel like going to work/ Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.				x	
When I am working, I can go on for a long time/ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.				x	
I have great mental resilience at work/ Op mijn werk				x	

beschik ik over een grote mentale veerkracht.					
I always keep going on work, even when things go wrong/ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.				x	
I can be completely myself at work/ Op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn.				x	

Bijlage VII Analyseschema's

Topic communicatiestructuur

Analyseschema 1 informatievoorziening

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	"Van alle kanten komt er allerlei informatie, die niet op elkaar aansluit en dan moet ik maar gaan vissen totdat ik weet wat de bedoeling is. Ja dat kost gewoon zoveel tijd." "Hm.... groot. Althans hm.. Procesmatig groot, als er iets is kan ik altijd bij *naam* aankloppen en dan hebben we het erover en wordt er vaak ook meteen actie ondernomen. Alleen ik moet het wel elke keer gaan brengen, maar zoals ik al zei zijn er geen vaste momenten waarop we ff met elkaar zitten. Ik moet dat dus naar hem toe brengen als het voor mij even te veel wordt. Dus ja."	- Veel informatie vanuit verschillende kanten (geen structuur) - Veel tijd verloren - Weinig contact met management, moet het zelf opbrengen
2. Sales	"Well I sit next to my boss, so we talk all day long. All day long." "Yes, off work and work related. Actually, I haven't been in so many communications with any boss in my life. I think that is also because we sit next to each other."	- Veel contact met leidinggevende
3. Marketing	"Ik denk wel goed, ook juist omdat het er gewoon inslijpt. Dus het is niet van de op de andere dag van nu gaan we zo werken en nu zo. Langzamerhand merk je gewoon dat het niet effectief is en dan ga je manieren bedenken om het anders te doen en wat wel werkt wordt dan de standaard. Ik denk dat dat de afgelopen twee jaar wel gebeurd is."	- Tevreden met huidige structuur die er in de loop der jaren is ingeslepen - Blij met inbreng en grote rol manager

4. Development	"I would say one every 3 months. We have a quarterly and that is the only opportunity to talk in general. We are not in the same team so we are not really talk a lot." "In my previous company we did once a month. That was a lot. Sometimes we did not have a lot to talk about, but it was good because we kept the communication going. So, I would to have a bit more, maybe once every two months would be better."	- Te weinig communicatie - Weinig contactmomenten met leidinggevende
5. Product	"Dagelijks, we hebben een daily. We deden eerst elke dag een daily, maar we doen nu op maandag een weekly. En daarnaast hebben we de monthly en daarnaast heeft iedereen nog individueel quarterly en ook nog weekly's met de manager van product."	- Veel contactmomenten met eigen afdeling - Werken veel samen
6. Product	"Ja wel vaak, maar kom ook omdat ik er echt pal naast zit. Ik overleg veel met *naam* en die zit net een stukje boven *naam*. Ik spreek ze sowieso elke ochtend. En sowieso een keer in de week zit ik met *naam*, dat is zeg maar echt de manager van onze afdeling. En dan hebben we nog een weekly en een monthly. En gewoon op een normale dag denk ik dat ik wel tien keer met hem spreek."	- Veel contact met leidinggevende
7. Marketing	"Die spreek ik dagelijks. We hebben elke ochtend een stand-up met het marketingteam en daar is de manager ook aanwezig. En hij is ook iemand die je gewoon aan kunt schieten als je iets wil bespreken. En ik heb wel het idee dat ik hier ook wel gebruik van maak." "Meestal is het teambreed, dus wat de prioriteiten zijn van iedereen. En daarnaast heb	- Dagelijks uitwisselen van informatie - Staat dichtbij manager en bespreekt voortgang

	ik nog wekelijkse gesprekken met mijn manager waarin we mijn progressie bespreken van mijn werkzaamheden en doelen bespreken. En daarnaast heb je per kwartaal een gesprek waarin je bespreek wat je plannen en doelen ansicht zijn.”	
8. Finance	“Ja vaak genoeg, wanneer zij ons nodig heeft stuurt zij ons een bericht. Dat komt niet vaak voor. Wij hebben vanuit onze kant wel vaak vragen en met antwoorden is zij gewoon best wel snel.”	- Krijgt binnen eigen afdeling vaak antwoord op vragen
9. CSM	"Nou niet vaak. Het is wel zo dat wij weekly's hebben met sales. Ik weet niet of dat als managementteam telt. Daarnaast hebben wij ook als cms-team met de ceo knowledgesessions, waarbij we ook een training krijgen. Maar het is niet zo dat wij in contact met hem direct. Het is vaak zo dat het informatie van ons naar de teamleaders zijn en van de teamleaders naar het managementteam."	- Communicatie is een richting (down-top) - Weinig momenten van samenkomen
10. Sales (US)	"Yes, instead it is every morning. If we have a specific target we are wanting to go after, that is the time to discuss it. So that is kind of how we start the day. But in terms of throughout the day, it is such a small office so I just turn around and talk with somebody. But the challenge between communication with the Amsterdam team and the US team is a lot of times the tools that we use. So, we got some people using G-chat and we got some people using Slack and some people using Whatsapp. Different people are available on different channels and you don't know what people use. So, if I have to reach out to someone on hr or marketing, I don't know what they use. So that is a big challenge, I think."	- Binnen US-team is contact makkelijk vanwege kleine groep - Elke ochtend komen zij samen - Contact met kantoor Amsterdam verloopt stroef vanwege verschil in middelen

11.Sales/CSM	"Ja dat is het dus, ik krijg niet alleen een bericht van mijn manager, maar van iedereen eigenlijk. Er is niet echt een lijn waarin mijn werk verdeeld wordt. Het is meer iets van als iemand iets wil hebben dan weten ze dat ze bij mij moeten zijn en dan komen mensen naar me toe. Maar voor mijn manager doe ik altijd aan het begin van de maand alle salesdata en tussendoor heeft hij af en toe van die aanvragen over specifieke dingen per regio of per persoon. Waarom het in bepaalde markten niet goed gaat bijvoorbeeld en daar moet ik vervolgens in duiken en zien wat daar uitkomt. Dat gebeurt misschien 1 of 2 keer per week." "Ja, nu heb ik eigenlijk helemaal geen contactmomenten met hem. Nou ja ik heb natuurlijk wel goed contact met hem, maar niet echt in serieuze setting een-op-een. Dat is nu een keer in het kwartaal en dat vind ik eigenlijk wel te weinig. Maar misschien moet ik dat zelf ook een beetje aankaarten dat ik daar wel behoefte aan heb. Beetje de voortgang bespreken en kijken wat er volgende maand en volgend kwartaal moet gebeuren, zodat hij wel een beetje een scope heeft van waar ik mee bezig ben. Dat heeft hij nu denk ik niet echt."	- Geen vast contactmomenten - Krijgt informatie vanuit overal - Wel behoefte aan contactmomenten met manager
12. Design	"Nee, we hebben wel een wekelijks teamoverleg via Zoom ook met Amerika erbij en daar bespreken we wat gaan doen deze week. Dat is meer om Basia een beetje betrokken te houden, want zij zit daar helemaal alleen op een eilandje. Haar werkzaamheden zijn ook net even wat anders want zij doet ook veel projectmanagement en marketing dingen. Vandaar dat we die wekelijkse Zoomcall hebben."	- Wekelijks teamoverleg - Verder tussendoor af en toe catch up met individuen

	En daarin bespreken we ook projecten dus als iemand ergens trots op is dan kunnen we dat bespreken of als iemand ergens hulp bij nodig heeft. Dan opereren we iets meer als team, want vaak zijn het best wel soloprojecten en is wel leuk om een beetje het groepsgevoel erbij te krijgen."	
--	--	--

Conclusie:

De antwoorden over de informatie zijn nogal uiteenlopend en verschillen vooral per afdeling. Over het algemeen zijn er veel contactmomenten binnen afdelingen. Verder valt op dat er buiten de eigen afdelingen weinig contactmomenten zijn en dat informatie niet altijd op de juiste manier bij medewerkers terechtkomt. Vanwege de open communicatie is het normaal om op elkaar af te stappen en informatie te dropen, zonder dit te documenteren.

Analyseschema 2 communicatiemiddelen

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development		
2. Sales	"Most of the time Slack and email. Mainly Slack and email to make it official." "Yes, Slack because of what it is. It is a platform and it doesn't relay urgency or importance, as well as maybe an email. So, if something is really important, I don't get that message over Slack you know what I mean? It is more like a recommendation or something to think about." "Haha, I hate to be the employee selling Foleon right now. I would say communicate more with Foleon in the future, because it just takes your attention. Like I said I'm on email all day long and it takes me away from email and it gets my attention."	- Gebruikt voornamelijk Slack en email - Zou graag variatie willen zijn, zoals gebruik van een Foleon

3. Marketing	"Via Slack en email." "Ja, het werkt. Of het 100 procent effectief is weet ik niet, maar ik zou ook niet zo snel de verbetering zien. Ik denk dat we wel redelijk goed weten hoe we elkaar moeten bereiken voor dat soort projecten. We hebben vaak voor dit soort dingen om de week een meeting staan, waarin we weer agendapunten proberen te zetten. Dat lukt dan niet altijd, dus misschien is dat een verbeterpunt dat we daar wat meer structuur in brengen. Of het nou via Slack gaat of email, dat gaat meestal wel goed. Ik heb niet het idee dat er informatie verloren gaat."	- Gebruikt voornamelijk Slack en email - Is tevreden met de huidige middelen
4. Development	"We use Slack and email and have our own #ask-backend channel in Slack. We also use WhatsApp, you're in those groupchats as well right?" "I Think it's ok, it does what it does. I think it is more important to have more one-on-one contact with the team. You don't speak on important things like collaboration on Slack, right?"	- Gebruikt Slack, Email en WhatsApp - Prefereert meer contactmomenten in 1-op-1 communicatie
5. Product	"Op een dagelijkse basis gebruiken wij Podio, Slack en Email denk ik. En soms misschien WhatsApp, maar dat is meer privé of zo?" "Oh ja hoor, ik vind dat wel prima werken. Ik denk dat daar niet zo'n probleem zit."	- Gebruikt Podio, Slack en Email. - Soms WhatsApp maar is meer privé - Ervaart geen moeilijkheden
6. Product	"Slack, WhatsApp en Email."	- Gebruikt Slack, Whatsapp en email
7. Marketing	"Nee we hebben niet iets van een intranet of zo. We doen eigenlijk alles op Google Drive, maar dat betekent dat we allemaal losse documentaties	- Te weinig communicatie-middelen.

	hebben. En dan die monthly dat geeft wel overzicht, maar je hebt dan niks om op terug te vallen. Ja, je kunt de monthly presentatie doorlezen, maar je hebt niet één overzicht van waar de organisatie staat en waar iedereen mee bezig is, hoeveel mensen er werken en whatever. Dat is er niet.” “Ik vind het te weinig. Hoe groot we inmiddels zijn als organisatie, mis ik dat wel. Google Drive is dan nu een centraalpunt, maar dat is niet overzichtelijk. Ik mis gewoon een overzichtelijke documentatie wat waar gebeurt.” “Door een soort van intranet denk ik, of een nieuwsbrief of zo, ik weet het niet. We hebben gewoon naast de monthly geen interne communicatie behalve losse mails en losse documenten. Dus geen gestructureerde manier van interne communicatie.”	- Mist daardoor veel informatie - De manier van werken is onoverzichtelijk
8. Finance	“Ik heb heel veel mailcontact met mensen, en Slack voor de onderlinge communicatie. En als iemand echt niet reageert dan ga ik gewoon naar diegene toe. Dat gebeurt helaas wel een beetje vaak.”	- Gebruikt Email en Slack - Te weinig reactie dus moet vaak achter mensen aan gaan
9. CSM	"Email, Slack en dat is het wel denk ik. Ook Hubspot, wanneer iemand een notitie achterlaat. En misschien heel af en toe Podio, maar dat is eigenlijk maar een of twee keer gebeurd, maar dat is eigenlijk alleen als ik met iemand met marketing in gesprek ben zoals *naam*, die vindt het fijn om met Podio te werken. Ik denk dat jullie bij marketing altijd met Podio werken?" "Goed, wel vind ik dat er bepaalde richtlijnen moeten zijn in wat er op Slack gecommuniceerd wordt en wat er op email gecommuniceerd wordt. Of via Google Drive dat is er ook wel	- Gebruikt Email, Slack en Hubspot - Alleen Podio in samenwerking met marketing - Vindt dat er duidelijke regels moeten komen betreft het gebruik van de communicatie-middelen.

	een, dat als iemand notities stuurt via opmerkingen. Want met Slack hadden we het probleem dat het gesprek niet opgeslagen werd, omdat we geen betaald account hadden. Dat zou niet moeten, want dan wil je daar geen belangrijke gesprekken op hebben. Ik vind wel dat als je iets communiceert op Slack, in een Slackgroep bijvoorbeeld dat je dat dan ook nog eens in de mail zet zodat je het ook nog ergens hebt waar je het kan opvolgen. Dus over het algemeen wel goed, maar ik vind wel dat erbij nagedacht moet worden. "	
10. Sales (US)	"Yes, instead it is every morning. If we have a specific target we are wanting to go after, that is the time to discuss it. So that is kind of how we start the day. But in terms of throughout the day, it is such a small office so I just turn around and talk with somebody. But the challenge between communication with the Amsterdam team and the US team is a lot of times the tools that we use. So, we got some people using G-chat and we got some people using Slack and some people using Whatsapp. Different people are available on different channels and you don't know what people use. So, if I have to reach out to someone on hr or marketing, I don't know what they use. So that is a big challenge, I think."	- Gebruikt G-chat Slack en WhatsApp. - Weet niet wat anderen gebruiken dus vindt het vaag
11.Sales/CSM	"Slack, email, heel soms Whatsapp en Podio." "Ja Slack sowieso elke dag, email de hele dag door en Podio heel af en toe omdat meer marketing daarin zit. En die werken meer op projectbasis en als ik ergens bij betrokken wordt dan word ik daar ingegooid. En Whatsapp in geval van nood, als ik geen bereik heb op Slack of zo."	- Gebruikt Slack, Email en heel soms Whatsapp en Podio - Kan er prima mee werken, alleen Podio oubollig.

	"Podio ben ik wat minder fan van, een beetje oubollig."	
12. Design	"Oh nou ja dat er dus veel kanalen zijn en dat het soms een beetje lastig is. Ik had laatst herinnerde ik me thuis dat ik een berichtje van de baas had gekregen, maar ik wist niet meer via welk kanaal. Dus ik ging terugzoeken en kwam er op het laatst pas achter dat het Google Hangouts was, dat gebruikt hij nog wel eens. Ik heb ze wel allemaal samengevoegd via een applicatie, maar het duurt wel even voor je het terug hebt gevonden. Ik denk dat daar nog wel wat tijd aan verloren gaat bij mensen, aan het terugzoeken van welk kanaal iets verzonden hebben. Als dat gecentraliseerd zou worden dan zou dat al wat tijd schelen."	- Veel kanalen maakt het onoverzichtelijk - Gebruikt Google Hangouts, Slack, Email en Whatsapp

Conclusie:

Binnen Foleon gebruikt men veelal Slack en Email voor onderlinge communicatie. Toch zijn er nog extra middelen die in gebruik zijn en is het niet bij iedereen duidelijk welke middelen voor wat te gebruiken.

Hierbij geven de respondenten aan dat interne documentatie over deze middelen bruikbaar zou zijn.

Verder missen respondenten een centraal punt waar informatie verzameld staat.

Analyseschema 3 Afstand met het managementteam

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	“Ehm.... groot. Althans ehm.. Procesmatig groot, als er iets is kan ik altijd bij Joost aankloppen en dan hebben we het erover en wordt er vaak ook meteen actie ondernomen. Alleen ik moet het wel elke keer gaan brengen, maar zoals ik al zei zijn er geen vaste momenten waarop we ff met elkaar zitten. Ik moet dat dus naar hem toe brengen als het voor mij even te veel wordt. Dus ja.” “Het groeiteam? Wie zijn het groeiteam?” “Nee, ik had geen idee van het bestaan van een groeiteam. Zegt ook wel wat denk ik.”	- Ervaart grote afstand met management - Stapt af op zijn manager maar heeft het idee dat er niet daadkrachtig wordt opgetreden - Weet niet van het bestaan van het groeiteam
2. Sales	"No distance at all." "Yes that is complete distance. I mean above my management is the highest level of management which is the ceo." "No, I never heard them called the growth team, I don't think. Who are they, the developers?"	- Ervaart geen afstand met persoonlijke manager - Weet niet van het bestaan van het groeiteam
3. Marketing	"Ook prima, denk ik." "Ik denk dat die wel klein is. Als ik iets zou willen pitchen dan zou ik dat wel vrij makkelijk kunnen doen."	- Ervaart weinig afstand met het groeiteam. - Denkt inspraak te hebben wanneer nodig.
4. Development	"Uh... *name* officially but kind of *name*, both of them. I think officially *name* is my manager but I think *name* has the more manager position because he is the one doing the one on ones. I think he is the one who also	- Voelt zich gehoord, maar ervaart geen gevolgen - Management niet doortastend in het

	decides if we continue or not in our contract and salary raises." "Uhm... yes and no. Like the main reason why I left is the way we work in the back-end team. *name* has a lot of power in how things are being decided and being done. And that is in conflict with the team itself to the part that we don't have any freedom to do anything. So, I told that to my manager and he listens, and he completely agrees that the situation is not ideal, but the things that we tried and the things he suggested didn't really work out. And he is still pretty confident that things are going to change, but he realizes... you know the thing is also that he is in a difficult position. What are you going to do right? So, he does listen, and he understands but when it comes to doing things, he is kind of halfway there. He doesn't want to make *name* angry by doing something he might not enjoy. So, we tried things and he want to help us, but he doesn't really know what the right thing is to do."	maken van beslissingen
5. Product		
6. Product	"Ja heel erg. Toen ik begon had ik dat helemaal niet. Als ik het er dan over had met mijn familie en mijn zus vroeg aan wie ik moest rapporteren en toen zei ik dus tegen haar dat ik echt niet zou weten bij wie ik moet zijn. Echt fucking raar. Wie mijn manager is zeg maar, ja natuurlijk de ceo en de cto, maar verder wist ik het niet. Ik was gewoon in development gegooid en ik had niet echt een idee." "Nou dan zeg ik bijvoorbeeld dat ik mensen nodig heb met testen. En toen ben ik naar *naam* gegaan van csm met de vraag of ik mensen kon gebruiken. Toen kreeg ik een lijst	- Staat dichtbij manager - Heeft via manager invloed op de agenda van groeiteam

	met namen van mensen die ik kon mailen om te testen. Dus ik die mensen gemaïld, maar nooit een reactie gehad. Nog een keer gemaïld, weer geen reactie. Dus toen heb ik tegen mijn manager gezegd die in het groeiteam zit dat ik mensen nodig had om te testen. En toen is er een sheet opgesteld met contactgegevens voor mij. En zo heb ik toch mensen die kunnen testen. En ik vind het ook wel chill om te weten wat ze gaan bespreken, want dan kan ik daar nog iets van zeggen en inbrengen."	
7. Marketing	"Die spreek ik dagelijks. We hebben elke ochtend een stand-up met het marketingteam en daar is de manager ook aanwezig. En hij is ook iemand die je gewoon aan kunt schieten als je iets wil bespreken. En ik heb wel het idee dat ik hier ook wel gebruik van maak." "Uhhh... het managementteam als in het groeiteam niet per se, daar heb je eigenlijk heel weinig mee te maken. " "Het groeiteam is volgens mij alle managers per afdeling. Denk ik... ik weet eigenlijk niet echt wie er in het groeiteam zitten. Zegt ook al wat, maar volgens mij is dat *naam* van Finance, *naam* van Marketing, *naam* de ceo natuurlijk, uhhh *naam* die notuleert en plant volgens mij dingen vanuit het groeiteam en maakt vervolgplannen. Ik denk dat *naam* daar ook inzigt van Design, maar dat weet ik eigenlijk niet zeker. Volgens mij niet eens, ik weet het niet. Dit is wat ik zeker weet. En het is meer dat je daar dan af en toe opeens een vraag van *naam* (ceo) in je mailbox hebt, dan dat je heel veel meekrijgt van wat er gaande is in het groeiteam. Dat weet je eigenlijk niet."	- Heeft veel contact met manager - Manager erg toegankelijk - Groeiteam staat ver weg, weet niet wat daar besproken wordt en wie er allemaal in zitten.

8. Finance	“Niet echt nee, ik zou willen zeggen eigenlijk helemaal niet - maar soms.” “Eh, ja! Soms gaan wij ervanuit dat het groeiteam dit weet en dan weten ze het niet. Dit wordt daar vast wel besproken denken wij dan en dan wordt dat niet besproken, dus we kunnen nergens vanuit gaan.” “Ninette kan dat doen, die zit zelf in het groeiteam. Dus als zij iets ziet wat besproken moet worden, dan kan zij dat bespreken natuurlijk. “	- Weet niet wat er in groeiteam besproken wordt - Heeft geen invloed op de agenda
9. CSM	"Ik vind niet dat er een grote afstand is. Dat is ook een beetje het voordeel van een klein bedrijf zoals dit. Ik vind ook dat het managementteam heel erg toenaderbaar is, ook voor een klein gesprekje. Ik vind het eigenlijk heel fijn hoe huiselijk het is." "Dat had ik eerst eerlijk gezegd niet, maar dat kwam ook omdat ik niet zo goed wist bij wie ik moest zijn. En later heb ik dat allemaal bij *naam* van sales neergelegd tijdens mijn 1-op-1 met hem. Dat is ook iets wat hij later pas begon te doen, omdat hij merkt dat er wel behoefte aan was. En dat vond ik wel heel fijn. Ik had ook wel het gevoel dat ik dingen kwijt kon bij hem en dat er ook wat aan gedaan werd.”	- Heeft het idee dat management luistert en goed omgaat met feedback - Miste dit eerst maar sinds komt salesmanager is het er wel
10. Sales (US)	-	
11.Sales/CSM	"Nou kan wel meer denk ik, maar dan spreek ik voor mezelf. Ik hoor alleen wat van Martijn als hij iets voor me nodig heeft. Verder niet. Tijdens de quarterly gaat het er wel dieper op in wat de groeimogelijkheden zijn en je doelen voor het komende kwartaal, maar niet op een dagelijkse	- Mist betrokkenheid van managers - Geen afstand met managementteam, kan er

	basis. Maar dat is ook wel een beetje een van onze core dingen zelfredzaamheid, ja. Dus als je dat niet hebt dan ben je ook niet echt thuis in een scale-up. Je moet een beetje zelf uitzoeken hoe het werkt." "Ja, maar dat komt misschien ook omdat ik veel werk doe voor het managementteam. Ik doe heel veel direct met de ceo, want als hij iets wil weten of hij moet een presentatie geven aan investeerders dan moet hij data hebben. En als de salesmanager iets wil dan doet hij dat ook meteen met mij. Dus daarom heb ik een directe link met ze en dat maakt het makkelijker dan wanneer je ze nooit spreekt. Maar ik denk dat het sowieso een hele platte structuur is bij ons."	gemakkelijk op af stappen.
12. Design	"Ja wat grote zaken, waar we naar toe gaan verhuizen. De grote keuzes zoals strategie en meer wat praktische zaken. Het is meer strategisch, maar heel precies weet ik het niet." "Ja misschien wel lijkt me wel leuk, ik hoef er niet per se bij te zitten. Ja dat ze een rapportje maken of zo, of een agenda delen. Dat kan wel interessant zijn." "Ik merk dat die wel groter wordt, steeds groter. Maar dat hoort natuurlijk ook wel een beetje bij een groeiende organisatie. Voorheen sprak ik de ceo nog wel eens, maar dat gebeurt nu ook niet zo heel veel meer. Ik heb wel gevraagd of er nu een catch up kan zijn een keer in de twee weken en die is er ook. Dus ik kan wel dingen met hem bespreken. Er is ook overleg tussen de teamleader waar hij ook bij zit, dus er is wel mogelijkheid om te communiceren. Soms vind ik het wel eens jammer dat er niet zo heel veel wordt gecommuniceerd verder. Er zijn op	- Merkt dat afstand met managementteam groter wordt - Zou wel willen weten wat het groeiteam bespreekt - Weet niet precies wat er in het groeiteam besproken wordt

	dagelijkse basis niet meer echt leuke gesprekjes dat is soms een beetje jammer.	
--	---	--

Conclusie:

De respondenten zijn amper op de hoogte van wat het groeiteam bespreekt. De grote lijnen zijn wel duidelijk, maar de respondenten hebben geen invloed op de agenda en krijgen ook geen rapport met de uitkomsten. Wel ervaren de respondenten een korte relatie met hun manager. In veel gevallen is de manager gemakkelijk benaderbaar. De afstand met hun manager ervaren zij als klein, maar de afstand met het groeiteam ervaren zij als groot.

Analyseschema 4 samenwerking tussen afdelingen

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	“Nou kijk ik denk dat we met z’n allen wel wat harder/strikter mogen zijn. Zo van joh als het er niet is, dan is het niet ons probleem maar dat van jullie. In de hoop dat zij nauwkeurig worden met het opstellen van de tickets, in ieder geval preciezer. Zo van dat ze weten van als we dat niet doen, dan gaat het ook niet gebeuren. Ik weet niet of dat de meest tactische manier is om het zo te doen, maar het is in ieder geval de meest doeltreffende manier. In de zin van dat als ik het terug stuur, dat ik dan na een uur een geüpdatet ticket terugkrijg met daarin wel de juiste informatie.”	- Werkt alleen samen met product en merkt veel gesteggel - Vooral tickets die niet goed ingeschoten zijn en informatie missen.
2. Sales	"I only speak with sales. Sales is very different from every other department. I feel like we are much different than every other department in the sense that we are all international. We are all new and we are all international and every other team is mostly dutch and has been here for longer than the sales team."	- Leeft op eiland binnen sales en heeft weinig contact met andere afdelingen

	"Marketing and sales so we are going to split it up and make sure that our efforts are aligned. Per region to make sure that if someone in marketing is making a publication and advertise that to England, we are trying to make it so that I contact the same relevant people that they are."	- Management doet poging om sales en marketing meer rechtlijnig te krijgen
3. Marketing	"Ik werk met bijna elke afdeling wel samen. Voor csm doe ik vaak een analyse of klanten helpen met analytics en voor support, development en zo doe ik ook dingen." "Ja, het werkt. Of het 100 procent effectief is weet ik niet, maar ik zou ook niet zo snel de verbetering zien. Ik denk dat we wel redelijk goed weten hoe we elkaar moeten bereiken voor dat soort projecten. We hebben vaak voor dit soort dingen om de week een meeting staan, waarin we weer agendapunten proberen te zetten. Dat lukt dan niet altijd, dus misschien is dat een verbeterpunt dat we daar wat meer structuur in brengen. Of het nou via Slack gaat of email, dat gaat meestal wel goed. Ik heb niet het idee dat er informatie verloren gaat."	- Werkt gemakkelijk samen met veel verschillende afdelingen - Het aanbrengen van agendapunten lukt niet altijd goed.
4. Development	"Well one: you know more about the company and that is always good. It keeps your more engaged with the company itself. It is not like I'm in development and I'm just coding the whole day and I don't care what everybody else is doing. I think that if you want to be part of a team in general it is nice to know what other teams are doing. It is also nice to know what the problems are that they are having." "No and if we get things, we get it from product. *name* comes to us and says what we need to fix, but we don't really get the context."	- Weet niet wat er in andere afdelingen gebeurt - Werkt alleen samen met product maar is ongestructureerd en eenzijdige communicatie

5. Product	"Ja, ik weet niet precies hoe dat gaat, dat zou je beter aan de product owner moeten vragen hoe zij die communicatie met development doet. Ik denk dat zij gewoon met veel hoofd development bespreekt. En daarnaast is het gewoon sprints inplannen en alles loggen in Jira, dat is een projectsoftware voor development. Dan wordt er een ticket gestuurd met wat er moet gebeuren en development gaat dat ticket per ticket af. En we hebben nu ook een keer in de twee weken een productupdate naar alle stakeholders, dus dat zijn alle primaire belangrijke mensen van elke afdeling. Dus marketing, csm, design, support, sales EMEA en US dat deden we eerder al. Het product is natuurlijk een beetje de core van het bedrijf." "Nou wat ik vaak merk is dat vragen aan de verkeerde persoon worden gesteld."	- Doet een keer in de twee weken een update geven over de staat van het product aan de verschillende afdelingshoofden - Krijgt vaak vragen die niet aan hem besteed zijn - Merkt dat er weinig structuur en kennis is tussen afdelingen
6. Product	"Dat vind ik wel een ding hoor, dat vind ik dus wel een ding. Vaak wordt er gezegd dat er geen tijd is en dat ze geen input hoeven te geven voor mijn store bijvoorbeeld. En dan heb ik hem gedesigned en dan pas komen er mensen klagen wat er wel en niet in moet. En dat betekent dat ik dus twee weken dingen aan moet passen. Maar ik probeer het nu wel heel erg. Dan zeg ik dat het echt nodig is en voor hen ook chill is. Met die insteek probeer ik het nu gedaan te krijgen, dat anderen er ook wat aan hebben zeg maar. Maar ik heb niet echt het idee dat er per afdeling tijd is om input te leveren." "Nou ik ga nu vaak naar mensen toe, want dan durven ze niet zo snel nee te zeggen. En dan vraag ik of ze vandaag een half uurtje tijd voor me hebben en dan zegt iemand bijvoorbeeld nee vandaag kan niet, maar misschien morgen. Dus	- Vindt de samenwerking met verschillende afdelingen wel een dingetje - Krijgt vaak geen reactie via Slack en moet dus naar collega's toe voor antwoorden.

	dat heb ik wel door, dat het via Slack niet zo goed werkt, je kan beter naar iemand toe stappen. Iedereen is zo druk met zijn eigen ding. Maar vaak weten ze ook niet hoeveel impact design heeft in de tool die zij uiteindelijk moeten verkopen, dat is een beetje een dingetje. "	
7. Marketing		
8. Finance	"Ja, zeker. Ehm... daar lopen we nu ook echt tegenaan. Dat het in de communicatie echt beter kan, er worden soms dingen besloten of mensen krijgen dingen te horen en dan een maand of twee maanden later of wanneer wij dat 'iets' waarover besloten is zien en dat wij het dan fout doen of niet weten wat we moeten doen. En dan krijgen we te horen van 'oh ja dat is toen gewoon al besloten'. Deze besluiten worden ook overal gemaakt, ofwel door sales en dat wordt dan maar doorgegeven aan een iemand in het team. Of het wordt niet doorgegeven en dan blijft het daar hangen. Dan valt ons iets op in de documentatie bijvoorbeeld en dan moeten wij daar zelf achteraan. Dit gebeurt natuurlijk niet altijd, maar naar mijn mening wel echt te vaak."	- Merkt heel veel miscommunicatie binnen de organisatie - Vooral sales maakt veel beslissingen die niet gecommuniceerd zijn.
9. CSM		
10. Sales (US)		
11. Sales/CSM		
12. Design	"Ja de hele afdeling werkt samen met marketing en met sales. Daar komen best wel veel opdrachten vandaan. En zelf ben ik ook wel vaak met product bezig. Het productteam zit daar en ik heb die meeting half gemist, dus daar baal ik een beetje van. En met development ook wel een beetje als er iets is wat niet lekker werkt in de editor. Dus er is best wel veel samenwerking." "Ja op zich wel oke, ik zou het wel prettig vinden als er soms iets meer wordt geluisterd. Je merkt dat er best wel veel grote features vanuit sales	- Werkt veel samen met sales en marketing die veel opdrachten hebben voor design - Merkt dat er weinig geluisterd wordt. Vooral sales gaat een

	worden doorgeduwd. Zij verkopen namelijk die features en dat is natuurlijk heel belangrijk omdat we geld moeten verdienen. Alleen soms zie je dat sales misschien iets te snel iets verkoopt of aangeeft welke trends er in de markt zijn en op basis daarvan worden feature requests iets serieuzer genomen, omdat het directe winst opleverd. Sommige feature requests die wij insturen via Trello board, dat is ook weer een vorm van communiceren."	beetje zijn eigen gang.
--	---	-------------------------

Conclusie: Tussen verschillende afdelingen is er veel dynamiek en samenwerking. Hoe deze samenwerking is gestructureerd is per afdeling verschillend. Zo is het nu nog gemakkelijk om 'gewoon' op elkaar af te stappen om vragen te stellen en prioriteiten bij elkaar in de schoot te werpen. Development krijgt vaak taken vanuit product die vanuit de roadmap en sales zijn gecommuniceerd. Design mist soms de urgentie en stem die zij hebben. Sales is niet zo consequent in de communicatie en is nog al makkelijk met individuele beslissingen maken.

Analyseschema 5 Mening over the monthly

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	"Ehm... Ja en nee. Kijk ik ben met name geïnteresseerd wat product doet, daar komt mijn werk vandaan. Wat sales en marketing doet, daar komt mijn werk niet vandaan. Natuurlijk vind ik het wel interessant - ook wat er dan met de monthly wordt besproken. Maar daar komt niet direct mijn werk vandaan. Ik hoef niet te weten wat ze in detail allemaal bespreken, dat weet ik liever van product."	- Hoeft niet per se te weten wat andere afdelingen doen en is tevreden met informatie uit monthly
2. Sales	"I like the monthly's because it is like a celebration it is not just a boring conversation. It is a little bit of a celebration like this is what we did and this is what we are going to do, actually the monthly's are really well done."	- Is erg blij met de monthly's en vindt ze heel erg goed. - Mist informatie voor op de lange termijn, maar

	"Yes, but it would not be relevant for the monthly's. The information what I like is... we always speak on a 3-month basis, I want to know what we are thinking in terms of one year from now. That would be irrelevant for a monthly, but I am really curious about that."	vindt monthly daar niet geschikt voor
3. Marketing	"Ja, uiteindelijk niet. Ik vind het zelf wel interessant, maar het is misschien niet nodig. Wat er nu wordt verteld in de monthly's is eigenlijk het hoognodige. Hoe we het hebben gedaan qua sales en marketing en alle andere afdelingen hoogover. Wat eraan zit te komen qua product en dat zijn de dingen die je als bedrijf wel moet weten." "Ja, zoals we het nu hebben is een keer in de maand wel genoeg."	- Is tevreden met de monthly's. - Ze zijn in de loop der jaren ingekort wat prettig is - Een keer per maand is voldoende
4. Development	"Well, I don't know. I like the monthly's where you get an overview of how things are working out. It would be nice to have a more in depth monthly per department maybe? Because invoicing has different issues than sales. There are always departments that are not getting represented that much in the monthly. And I have seen invoicing complaining all the time about how things are working out. Sales is also complaining about things and it would be nice if we find a way to keep everybody updated of what the problems are. In the monthly's it is being discussed but not that much so I would like something more in depth to keep everybody on the same page."	- Het overzicht wat de monthly biedt wordt als prettig ervaren - Mist informatie over andere afdelingen, niet alles krijgt evenveel aandacht in monthly
5. Product		
6. Product	"Ja dat vind ik best wel een moeilijke vraag. We hebben namelijk al best wel veel daily's, weekly's en monthly's met zijn allen en ook nog eens apart met mijn manager. Iedereen heeft ook nog apart	- Vindt dat er al veel monthly's zijn

	met de manager. Dus dat is wel veel op zich. Het is ook wel dat je er dan tegenaan loopt want het is ook wel veel meeting de hele tijd in plaats van dat je kan rammen. Dus meer meetings zou ik niet doen. Maar wel iets waar je belangrijke beslissingen in kan vastleggen. Gewoon ergens waar we allemaal bij kunnen en wat iedereen kan zien."	- Ziet in de toekomst i.v.m groei liever meer documentatie en minder meetings.
7. Marketing	"Nee we hebben niet iets van een intranet of zo. We doen eigenlijk alles op Google Drive, maar dat betekent dat we allemaal losse documentaties hebben. En dan die monthly dat geeft wel overzicht, maar je hebt dan niks om op terug te vallen. Ja, je kunt de monthly presentatie doorlezen, maar je hebt niet één overzicht van waar de organisatie staat en waar iedereen mee bezig is, hoeveel mensen er werken en whatever. Dat is er niet." "Door een soort van intranet denk ik, of een nieuwsbrief of zo, ik weet het niet. We hebben gewoon naast de monthly geen interne communicatie behalve losse mails en losse documenten. Dus geen gestructureerde manier van interne communicatie." "Nou ik zou het wel leuk vinden om een agenda in te kunnen zien. Of af en toe grote keuzes die worden gemaakt, dat we daarin worden meegenomen. Ik vind dat er bij ons een soort van halve transparantie is. In een monthly wordt heel goed beschreven hoe we er qua geld voor staan en zo, maar verder krijg je weinig mee van de plannen. Nou ja, ook niet helemaal waar, je krijgt wel mee van de plannen, als ik weet dat we enorm willen groeien en wat voor curve daarin zit en zo. We krijgen bijvoorbeeld een enquête om te kiezen, maar vervolgens worden we niet geüpdatet over de voortgang daarvan. Dus het wordt wel goed aangejaagd, maar het gevolg	- Monthly geeft duidelijkheid in hoe de organisatie ervoor staat - Mist een vervolg op monthly, veel staat niet gedocumenteerd

	daarvan en waar je nou echt de status kan checken, dat is er niet binnen de organisatie."	
8. Finance		
9. CSM	"Jawel, ik vind dat het heel mooi gedaan wordt in de monthly's. Ik ben blij dat we dat gewoon alsnog doen, ondanks de groei van de organisatie. Dus ja eigenlijk wel." "Jawel, met de teamleider wekelijks. Ik vind het persoonlijk ook fijn om te weten wat er allemaal gaande is in andere departments. Dus ik ga wel vaak in de Jira-tickets kijken, in onze roadmap kijken, de #askbackend Slack doorkijken of deelnemen aan hun presentaties. Ik vind het wel fijn om op de hoogte te blijven." "Omdat het bedrijf belangrijk voor mij is en het werk belangrijk is voor mij en ik wil de vooruitgang gewoon zien en hoe het allemaal zit en hoe ik mezelf erbij voel. Dat geeft mij ook motivatie om te groeien."	- Is erg blij met de monthly's - Blijft graag op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie
10. Sales (US)		
11. Sales/CSM	"Ja ik vind wel dat het voldoende gebeurt in de monthly. En als er echt grote dingen zijn met veel impact dan is er altijd wel een mailtje of wordt er extra aandacht aan besteed in de monthly. Dus daar ben ik wel tevreden over."	- Is tevreden met de informatie die in de monthly wordt besproken.
12. Design		

Conclusie: Over het algemeen zijn de respondenten zeer tevreden over de monthly. Zij hebben behoefte aan informatie en de staat van de organisatie. Sommige respondenten zijn niet geïnteresseerd in meer informatie, maar veel respondenten missen juist veel informatie. Zij vinden dat niet alles evenveel aandacht krijgt bij de monthly. Ook is het vervolg qua interne communicatie na de monthly schaars. Respondenten zouden graag naast de monthly meer documentatie met informatie willen zien.

Analyseschema 6 Verbeterpunten interne communicatie

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	“Nou kijk ik denk dat we met z’n allen wel wat harder/strikter mogen zijn. Zo van joh als het er niet is, dan is het niet ons probleem maar dat van jullie. In de hoop dat zij nauwkeurig worden met het opstellen van de tickets, in ieder geval preciezer. Zo van dat ze weten van als we dat niet doen, dan gaat het ook niet gebeuren. Ik weet niet of dat de meest tactische manier is om het zo te doen, maar het is in ieder geval de meest doeltreffende manier. In de zin van dat als ik het terug stuur, dat ik dan na een uur een geüpdatet ticket terugkrijg met daarin wel de juiste informatie.” “Vind ik wel, ja. Ik wil namelijk ook dat als er nieuwe mensen komen, dat ze in dat proces mee kunnen draaien. Mensen kennen dat proces van andere bedrijven, of ze zijn nieuw in het proces omdat ze net van school komen. Het is een heel toegankelijk proces, het is namelijk heel duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en waar iedereen mee bezig is. Ik kan ieder moment van de dag zien waar iedereen mee bezig is, door naar het bord te kijken. Dat is voor iedereen heel inzichtelijk, dat is ook voor andere teams interessant om in te zien. Je weet precies wat eraan zit te komen en de verwachtingen zijn helder.”	- Vindt er meer in processen gewerkt moet worden. - Communicatie is vanuit verschillende afdelingen niet goed op elkaar afgestemd - Belangen worden niet altijd in acht genomen.
2. Sales	"Yes definitely, I guess I could be more informed about that. There are certain decisions being made that I am not aware of, in terms of strategy. I would like to be aware of that, because I feel like that if I am not in on the	- Zou meer willen weten over de richting van de organisatie.

	conversation then I am doing my job wrong. And I never want to have the feeling that I am doing my job wrong. So if we want to go after a certain sector in a specific country as a full company effort then we could be more aligned on that. But we kind of brought that up and we are working on it, so I can't really complain about that either right now."	
3. Marketing		
4. Development	"Well, I don't know. I like the monthly's where you get an overview of how things are working out. It would be nice to have a more in depth monthly per department maybe? Because invoicing has different issues than sales. There are always departments that are not getting represented that much in the monthly. And I have seen invoicing complaining all the time about how things are working out. Sales is also complaining about things and it would be nice if we find a way to keep everybody updated of what the problems are. In the monthly's it is being discussed but not that much so I would like something more in depth to keep everybody on the same page." "Well one: you know more about the company and that is always good. It keeps you more engaged with the company itself. It is not like I'm in development and I'm just coding the whole day and I don't care what everybody else is doing. I think that if you want to be part of a team in general it is nice to know what other teams are doing. It is also nice to know what the problems are that they are having."	- Meer informatie over verschillende afdelingen
5. Product	"Ik denk dat er gewoon een intern document moet komen waarin gewoon staat aan wie je vragen moet stellen over een bepaald onderwerp. Ook als je op zoek bent naar iets dat er suggesties	- Meer documentatie moet zorgen voor

	staan waar je moet kijken. Iets van een employee manual, we hebben natuurlijk wel een soort handboek. Heb ik die gezien? Weet ik niet meer. Maar dat zijn wel van die basisdingen wat constant missen ook al kost het iemand 5 minuten extra of zo. Maar als het constant gebeurt dan is het echt heel irritant. En soms heb je ook wat mensen die hogerop zitten in het groeiteam en die bedenken hoe we het gaan doen en dan vervolgens gaat een iemand van hogerop vragen stellen waarom het zo is en dan ben ik verbaasd, want diegene is een van die mensen die het zelf heeft bepaald. Waarom vraag je dat dan aan mij? We hebben natuurlijk wel iets meer lagen nu we hebben de managementlaag bestaande uit het groeiteam, dus het is al meer gestructureerd. Dus het wordt als iets meer top-down, dus boven wordt het bepaald en beneden gaan we het allemaal uitvoeren. Maar als het vervolgens bovenaan wazig begint te worden of ruis is of onduidelijkheid en dat druppelt door naar de rest van de organisatie, dan heb je een groot probleem."	meer duidelijkheid - Geen onnodige meer aan de verkeerde personen
6. Product		
7. Marketing	"Door een soort van intranet denk ik, of een nieuwsbrief of zo, ik weet het niet. We hebben gewoon naast de monthly geen interne communicatie behalve losse mails en losse documenten. Dus geen gestructureerde manier van interne communicatie." "Ik denk dat de communicatie binnen het team, dus binnen het team van marketing, ik kan natuurlijk alleen voor marketing spreken, maar die is heel goed. Als in, we hebben elke ochtend een stand-up en we spreken elkaar via Slack en we werken natuurlijk met zijn allen. Alleen communicatie tussen diverse teams, die is er	- Zou graag alternatieve communicatiemiddelen zien om meer duidelijkheid te krijgen - Mist een verzamelpunt en mist overzicht

	eigenlijk niet. Dat komt ook omdat we nu op twee verschillende afdelingen zitten. En ik mis gewoon een overzicht. Dus dat zijn eigenlijk drie dingen. Als in intern mondeling wordt er heel veel gesproken, dus dat is goed. Als tweede is het dus dat we op verschillende verdiepingen zitten en dat werkt organisatie breed niet mee aan de interne communicatie. En drie is dat ik gewoon een verzamelpunt mis zowel binnen mijn eigen team als organisatie breed. Wat is de status waarvan en waar zijn we nou eigenlijk mee bezig?”	
8. Finance	“Ehhh... weet ik niet. Want nu is het bij een heel groot bedrijf wordt initiatief of niet verwacht of niet getoond door dertig man die op een afdeling precies hetzelfde te zitten doen. Als je met dertig man initiatief neemt dan gaat het niet goed, op dit moment nemen wij zelf initiatief en dus niet alle informatie ligt bij onze manager, want wij nemen zelf initiatief en komen ook weer met nieuwe informatie. Dus je kunt niet van onze manager verwachten om continu dan zo op de hoogte te zijn van al die nieuwe stukken informatie elke keer. Het moet bij iedereen van ons vandaan komen, maar als we zo blijven groeien dan moeten we er zeker wat aan doen. Inmiddels hebben we drie administrateurs en dan heb je drie vier man die initiatief kunnen nemen, maar als je straks met dertig bent dan is dat niet meer te doen. Die van 9-5 komen werken en hun werk willen doen, dan moet er zeker een leidinggevende zijn die dat doet.”	- Denkt dat de ongestructureerde manier van werken invloed heeft op de toekomst - Vindt dat er duidelijke regels moet komen en minder initiatieven van individuen.
9. CSM	"Ja goed, Ik vind wel... je ziet wel dat ze er heel veel aan willen doen, dat ze proberen om het heel transparant te houden. Maar ik vind niet dat het altijd zo transparant is en ik weet niet precies waar dat door komt. We hebben bijvoorbeeld	- Veel onduidelijkheid doordat er geen transparantie is.

	vaak tussen cms, sales en invoicing die heel dichtbij elkaar werken veel miscommunicatie. Over wie wat doet en zo. Laatst was er een probleem met klanten die add-ons kopen en niemand wist hoe de add-ons ook echt worden toegevoegd. De ene zegt dat doet finance en finance zegt weer dat ze het niet doen. Ik vind dat heel erg bizar, voor zo'n klein bedrijf."	- Mensen weten niet van elkaar waar ze mee bezig zijn.
10. Sales (US)	"That is kind of a hard question. The only thing I can think of is an internal guide, FAQ's or something." "I probably sound like a broken record, but the main thing should be that we use the same tool for our communication. We can't be using G-chat, Slack and WhatsApp for the same thing so..."	- Mist documenten met informatie - Meer rechtlijnigheid in het gebruiken van communicatie-middelen
11.Sales/CSM	"Ja, nu heb ik eigenlijk helemaal geen contactmomenten met hem. Nou ja ik heb natuurlijk wel goed contact met hem, maar niet echt in serieuze setting een-op-een. Dat is nu een keer in het kwartaal en dat vind ik eigenlijk wel te weinig. Maar misschien moet ik dat zelf ook een beetje aankaarten dat ik daar wel behoefte aan heb. Beetje de voortgang bespreken en kijken wat er volgende maand en volgend kwartaal moet gebeuren, zodat hij wel een beetje een scope heeft van waar ik mee bezig ben. Dat heeft hij nu denk ik niet echt."	- Zou graag wat meer contactmomenten hebben.
12. Design	"Ja.... Ja, op zich wel oké. De communicatie kan soepel verlopen, maar bijvoorbeeld dit soort feature requests wordt dan weer weinig mee gedaan omdat er niet heel veel tijd is. Dus dan kan je het wel communiceren, maar wat is dan het nut van je boodschap eigenlijk? Dus dat is het enige. En beleid qua huisstijl zou nog wel interessant kunnen zijn, wat in de huisreglement kan worden opgenomen met	- Merkt dat er niet echt geluisterd wordt naar de boodschap - Ziet graag afspraken rondom gebruik communicatie-middelen.

	welke communicatiemiddelen we gebruiken en waarvoor ze worden gebruikt. En dat we daar misschien vaste afspraken voor maken. Voor projecten bijvoorbeeld Podio en email en voor losse communicatie Slack."	
--	--	--

Conclusie: De antwoorden zijn nogal uiteenlopend. Wat wel duidelijk is dat het ontbreekt aan een vaste structuur. Doordat er geen documentatie is opgesteld met duidelijke regels, vullen de respondenten deze regels zelf in. Hierdoor gaat de communicatie langs elkaar heen en worden er dingen niet opgepakt. De respondenten zien graag documenten waarop zij op terug kunnen vallen.

Analyseschema 7 bewustzijn rondom veranderende organisatie omgeving

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	Ehm... Ja en nee. Kijk ik ben met name geïnteresseerd wat product doet, daar komt mijn werk vandaan. Wat sales en marketing doet, daar komt mijn werk niet vandaan. Natuurlijk vind ik het wel interessant - ook wat er dan met de monthly wordt besproken. Maar daar komt niet direct mijn werk vandaan. Ik hoef niet te weten wat ze in detail allemaal bespreken, dat weet ik liever van product.	- Hoeft niet in detail te weten waar de organisatie heen gaat.
2. Sales	"Yes definitely, I guess I could be more informed about that. There are certain decisions being made that I am not aware of, in terms of strategy. I would like to be aware of that, because I feel like that if I am not in on the conversation then I am doing my job wrong. And I never want to have the feeling that I am doing my job wrong. So if we want to go after a certain sector in a specific country as a full company effort then we could be more aligned on that. But we kind of brought that up and we are working on it, so I can't really complain about that either right now." "3 (neutral). The reason I am saying 3 is because it is always changing. But essentially the bigger picture is easy to digest."	- Zou meer willen weten over de richting van de organisatie. - Weet in grote lijnen wel waar de organisatie heen wil
3. Marketing	"Ja, die is wel redelijk hetzelfde gebleven in de afgelopen jaren, maar wel iets getweakt." "Uhm... 3 (neutraal) denk ik. Ik denk dat ik het wel weet, maar ik denk ook dat de organisatie het zelf niet zo goed weet. Omdat het ook	- Is wel redelijk op de hoogte van de richting van de organisatie - Denkt dat de organisatie het

	moelijk is natuurlijk. We hebben het doel wel, maar we weten niet precies hoe we daar moeten komen en wat we daarvoor moeten doen."	zelf niet eens zo goed weet
4. Development	"Well, I don't know. I like the monthly's where you get an overview of how things are working out. It would be nice to have a more in depth monthly per department maybe? Because invoicing has different issues than sales. There are always departments that are not getting represented that much in the monthly. And I have seen invoicing complaining all the time about how things are working out. Sales is also complaining about things and it would be nice if we find a way to keep everybody updated of what the problems are. In the monthly's it is being discussed but not that much so I would like something more in depth to keep everybody on the same page." "Well one: you know more about the company and that is always good. It keeps your more engaged with the company itself. It is not like I'm in development and I'm just coding the whole day and I don't care what everybody else is doing. I think that if you want to be part of a team in general it is nice to know what other teams are doing. It is also nice to know what the problems are that they are having."	- Meer informatie over verschillende afdelingen - Weet niet wat zich afspeelt in andere afdelingen - Voelt zich daardoor minder betrokken
5. Product		
6. Product	"Vind ik wel belangrijk ja. Alleen ik hoef niet iets te weten wat ik niet hoef te weten. Dus als het iets is van sales heeft een nieuwe tool, dan hoef ik het niet te weten." "4 (eens). Komt natuurlijk ook wel omdat ik veel met die roadmap bezig ben en daar nogal in zit. Wij maken nu al plannen voor 2020."	- Weet waar de organisatie naar toe wil - Hoeft niet alles te weten van elke afdeling

7. Marketing	“Uhh... 2 (oneens).” “Ik zou het wel willen weten, wat erop de agenda staat voor het groeiteam. Ik denk dat het namelijk ook zegt waar je als organisatie naartoe gaat. Ik snap dat je details niet altijd willen weten, maar ik zou wel groot over willen weten waar zij het over hebben.”	- Weet niet waar de organisatie heen wil - Zou het wel willen weten
8. Finance	“Ja, sowieso meer omzet. Met de cultuur die wij nu hebben, tuurlijk ze willen groeien. Maar ik weet ook dat de cultuur behouden voor hen ook erg belangrijk is. Als ze dat voor elkaar krijgen zijn ze blij. Aan het einde van de dag is groeien voor ieder bedrijf het meest belangrijk natuurlijk. Maar hier is cultuur even belangrijk.” “Eh.... Ja. Natuurlijk hoeft niet iedereen het te weten, maar ik denk wel dat het voor bepaalde mensen hier zeker van toegevoegde waarde is. Zij moeten dan misschien uitzoeken voor wie het ook interessant en van waarde is - voor in de toekomst?”	- Weet waar de organisatie naar toe wil - Zou graag meer op de hoogte worden gesteld
9. CSM	"Ja, take over PDF." "Groeien, en sales doelen halen. Dat soort dingen." "Jawel, met de teamleider wekelijks. Ik vind het persoonlijk ook fijn om te weten wat er allemaal gaande is in andere departments. Dus ik ga wel vaak in de Jira-tickets kijken, in onze roadmap kijken, de #askbackend Slack doorkijken of deelnemen aan hun presentaties. Ik vind het wel fijn om op de hoogte te blijven." "Omdat het bedrijf belangrijk voor mij is en het werk belangrijk is voor mij en ik wil de	- Denkt in grote lijnen te weten waar de organisatie heen wil - Blijft graag op de hoogte van ontwikkelingen in andere afdelingen

	voortgang gewoon zien en hoe het allemaal zit en hoe ik mezelf erbij voel. Dat geeft mij ook motivatie om te groeien."	
10. Sales (US)		
11. Sales/CSM	"Wel een 4 (eens) denk ik." "Jawel ik wel, niet iedereen hoeft ook alles te weten. Het managementteam is het managementteam omdat ze daar de kennis en kunde voor hebben dus daar moet je ook wel een beetje op vertrouwen denk ik. Anders zat iedereen wel in het managementteam. Dus je hebt bepaalde mensen nodig die beslissingen nemen en die hoeven ook niet met iedereen besproken te worden." "Ja ik vind wel dat het voldoende gebeurt in de monthly. En als er echt grote dingen zijn met veel impact dan is er altijd wel een mailtje of wordt er extra aandacht aan besteed in de monthly. Dus daar ben ik wel tevreden over."	- Voldoende op de hoogte van doelen en richting van de organisatie - Hooft niet alles te weten en vertrouwt op het managementteam
12. Design	"Ja ik weet het wel, alleen het verandert nog wel eens. Sinds ik hier ben is het ook al een paar keer veranderd. We zijn ons op een andere doelgroep gaan richten met een ander product." "Ja lastig, misschien wel. Ik hoef me niet overal mee te bemoeien. Ik merk dat het al best wel veel is mijn functie. Ik ben teamleader daar komt al veel bij kijken en ik ben designer en dat vind ik ook heel erg leuk. Ik wil wel af en toe gewoon mijn designs blijven maken en mijn collega's te laten zien hoe ik erover denk. Ik ben wel de designer met de meeste ervaring, Ik merk dat zo'n donderdag bijvoorbeeld, je ziet het in mijn agenda, bestaat al helemaal uit overleggen. Misschien wat invloed uitoefenen zou wel chill kunnen zijn. Ik zou niet weten hoe dat zou	- Weet niet precies wat er besproken wordt en waar de organisatie heen wil - Zou het wel graag willen weten en ook zijn mening kunnen geven - Doelen veranderen nog wel eens

	moeten, of dat voor het hele bedrijf zou moeten zijn. Ik denk dat de ceo dat prima kan en dat hij de grote lijnen prima in het oog heeft. En er wordt ook een vp voor onze afdeling samen met support en csm aangenomen, dus ik denk dat die ons prima kan vertegenwoordigen in de toekomst. Dan hebben we wel een stem denk ik." "Ja wat grote zaken, waar we naar toe gaan verhuizen. De grote keuzes zoals strategie en meer wat praktische zaken. Het is meer strategisch, maar heel precies weet ik het niet." "Ja misschien wel lijkt me wel leuk, ik hoef er niet per se bij te zitten. Ja dat ze een rapportje maken of zo, of een agenda delen. Dat kan wel interessant zijn."	
--	--	--

Conclusie: Respondenten zijn onvoldoende op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen de organisatie. De organisatie gebruikt ook te weinig middelen om de informatievoorziening te stimuleren. De medewerkers voelen zich, door het gebrek aan informatie, minder betrokken bij de organisatie.

Analyseschema 8 waardering

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	“Ja gewoon uit blijf van waardering, mensen zeggen ook wel dat ze blij zijn met hetgeen wat ik doe. Het team geeft dat gewoon aan, *naam* ook ja. Ik voel me zeker gewaardeerd ja.” “Ja dat weet ik niet..... Ik heb vaak het gevoel van we denderen heel hard vooruit, als in dat is het doel. Maar we staan in mijn ogen niet vaak genoeg stil bij dingen die nog beantwoord moeten worden. Zoals bijvoorbeeld het proces wat straks op pauze gaat en er komt weer een nieuwe sprint aan. En dan denderen we weer door.”	- Voelt zich wel gewaardeerd voor zijn werk - Mist vaak het proces van de organisatie en is daar ook niet in betrokken
2. Sales		
3. Marketing	"Ja dat is dus soms een beetje lastig, want het blijft wel onder de radar af en toe. Het is meer van klanten dus van csm en support hoor ik het wel vaak. Maar dat is niet iets wat het hele bedrijf zou zien, direct." "Ja natuurlijk is dat belangrijk, maar ik ben niet iemand die gaat jammeren omdat het hele bedrijf het ziet. Ik ben ook niet een persoon die dat met het hele bedrijf zou delen. Ik hou het graag klein. Maar het is voor jezelf natuurlijk wel belangrijk dat je af en toe waardering krijgt. Als je iets doet moet je daar wel de beloning van zien, je moet wel de groei of iets kunnen zien."	- Krijgt niet altijd waardering, omdat zijn werk onder de radar is - Hooft geen schouderklopjes, maar vindt waardering wel belangrijk
4. Development	"Ahhhh... ehehehehe, a 1 (strongly disagree). I don't feel very much appreciated." "Yeah definitely, I think there is more of a negative vibe in general. If something is not	- Voelt zich helemaal niet gewaardeerd - Voelt zich niet betrokken bij

	working correctly you will know but if something is working correctly you will not know. So you always get feedback in a negative way, never in a positive way I think. That is why we do this demo's to balance that out. And to show off in a way." "I don't know about that. I know about sales that they have a bell ringing when they made a deal and that is a good sense of like yeah let's go and people hugging each other and stuff. But it also comes back to the fact that I feel that I don't really have a say. Even when it comes to the development stuff *name* is the one who has the say about stuff and how stuff should be done. So I feel like what I am doing is not mine, it feels like someone's else idea that I have to implement. So I don't feel involved or rewarded in anything. That is why I am like mweh."	zijn werk, omdat hij niks te vertellen heeft - Kijkt naar sales die wel op hun eigen manier waardering krijgen
5. Product		
6. Product	"Nee dat heb ik helemaal niet. Nee dat hoef ik ook niet." "Nou mijn positie zit er heel erg tussenin, want *naam* maakt het mooi en dan krijgt hij alle complimenten. Zonder dat ze weten dat het er allemaal al stond, maar dan lelijk. Technisch en het framework staat er allemaal, alleen hij heeft het blauw gemaakt. Dus dat vind ik soms wel moeilijk. Dat hij alle credits krijgt terwijl er een traject van 2 maanden aan vooraf gaat met *naam* meegerekend. En wij krijgen dat helemaal niet. Heel soms krijg ik daar wel een beetje een vervelend gevoel bij."	- Is niet hongerig op waardering, maar voelt zich zo nu en dan wel achtergesteld ten opzichte van collega's
7. Marketing	"Ik vind dat heel belangrijk." "Omdat ik een junior ben, dus voor mij is ook alles nieuw. En dan vind ik het wel prettig om te	- Vindt waardering enorm belangrijk

	horen of ik het goed doe of niet goed doe. Ik wil leren, dus ik vind negatieve feedback ook helemaal niet erg. Maar het is ook fijn als er wordt gezien hoe hard je werkt en dat het wordt erkent. Heel veel mensen binnen deze organisatie werken superhard en doen echt het werk voor twee mensen in hun eentje en dat wordt niet gezien.” “Nou niet goed doen heeft hier de overhand. Ik heb het idee dat ze hier de beste mensen aannemen, want dat doen ze ook echt ze nemen echt specialisten aan. Maar dat het daardoor vanzelfsprekend is dat je het werk ook goed doet, het hoeft niet verteld te worden. Het moet alleen verteld worden als er iets beter kan, want jij weet toch wel dat je het goed doet. Dat is een beetje de aanname hier. Terwijl er ook veel jonge mensen werken en ik denk dat iedere junior, maar ook mensen die hier langer werken, dat het fijn is als er wordt gezegd ‘hé, dat heb je echt lekker aangepakt’.”	- Vindt dat het niet vaak genoeg wordt uitgesproken - Mist waardering, negatieve feedback heeft de overhand.
8. Finance	Ja ik bedoel wie kan zich niet gewaardeerd voelen als die met Daan en Ninette praat? En Ninette is ook echt heel blij met ons, dat voelt wel goed. Dat laat ze ook echt merken.”	- Voelt zich gewaardeerd, want praat met management
9. CSM	Ja wel, ik heb soms zelfs dat ik ergens mee bezig ben dat de VP of sales of de ceo opeens zegt: 'he goed gedaan met dat ene account'. Ze kijken ook gewoon mee achterin en dat vind ik eigenlijk ook erg knap, dat ze dat nog doen. Terwijl ze zoveel andere taken hebben. Dat motiveert mij ook om het beter en meer te doen, dus dat vind ik fijn."	- Voelt zich gewaardeerd en waardering werkt motiverend
10. Sales (US)		

11.Sales/CSM	"Omdat je heel operationeel bezig bent en dan vinden mensen het vaak vanzelfsprekend dat alles goed werkt. Op Hubspot staat bijvoorbeeld alles wel goed, behalve de sync dan, maar dat komt ook omdat ik daar veel tijd en aandacht aan besteed. Maar dat wordt niet echt gewaardeerd of mensen nemen dat een beetje voor lief. En als ik het niet doe dan doet niemand het en is het binnen no time een puinhoop." "Nou dat kan gewoon zijn, ja weet niet. Ik denk ook wel dat veel mensen zien dat ik goed bezig ben. Het wordt niet zo snel uitgesproken bij ons heb ik het idee."	- Mist waardering - Merkt dat waardering niet snel wordt uitgesproken
12. Design	"Ja dat kan ik me goed voorstellen. Ik had het op mijn vorige werk namelijk niet." "Nou ja op een andere manier en daar baalde ik wel een beetje van. Dat je soms heel hard aan opdracht had gewerkt en heel veel tijd in had gestoken, maar je geen waardering krijgt."	- Voelt zich gewaardeerd - Vindt waardering belangrijk en miste dit bij vorige baan

Conclusie: De hoeveelheid waardering is afhankelijk van de rol die de medewerker bekleedt binnen de organisatie. Over het algemeen is het geen gewoonte binnen Foleon om waardering uit te spreken. De respondenten vinden waardering wel belangrijk voor de eigen ontwikkeling.

Analyseschema 9 veiligheid

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development		
2. Sales	"5, no 4 (agree). There is always a filter at work. You can be yourself, but you can't be completely yourself because you have to be a professional." "Yes I would give that a 4.9, but I just can't say 5."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig
3. Marketing	"Ja 5 (volledig eens)."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig
4. Development	"Yes that is true, I would say 4 at least. I feel really safe in that way." "People are really nice, and I am complaining a lot about *name* and stuff but I really like him as a person. I feel comfortable with everyone, I can make jokes and I can be myself. So I have no problems with anyone on a personal level. It is just that the work environment is a bit weird. That is what I don't like. It did not take a lot of time to adapt. You also feel trusted you can come in whenever you want and people trust that you do the right things. They are not going to complain about that or anything. And that is a good thing."	- Looft zijn collega's en waardeert de prettige werkvloer.
5. Product		
6. Product	"4 (eens)."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig

7. Marketing	"5 (volledig eens)." "Ja, ik ben ook heel tevreden met wat ik doe. Ik vind mijn werk superleuk en ik vind het bedrijf heel leuk. Alleen ik mis gewoon, hoe cliché dat ook is omdat jij er onderzoek naar doet, ik mis hier interne communicatie."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig - Is tevreden over het bedrijf, maar mist communicatie.
8. Finance	"4, volledig mijzelf is wel iets too much. Ik probeer me altijd zo professioneel mogelijk te gedragen, na de eerste maand zeker kon ik echt ontgooien en wist ik dat ik me hier niet hoeft aan te passen. Iedereen is hier gewoon gelijk en een beetje hetzelfde als ik. Eerste dag kwam ik helemaal net gekleed, maar nu weet ik dat het niet hoeft hier."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig. - Iedereen is gelijk binnen Foleon
9. CSM	"3 (neutraal), voor het meeste wel. Maar je moet wel professioneel blijven." "Ik vind dat een erg geladen vraag. Ik heb dat heel vaak gehad en ik had vroeger zoiets van, nou ja ik heb het nog steeds wel maar ik hou me er niet echt meer aan. Als ik ooit denk: 'ah ik heb echt geen zin om naar werk te gaan, dan verander ik van werkplek.' Ik vind dat namelijk niet kunnen, want je spendeert zoveel tijd op werk. En wat mij het meest motiveert om dat gevoel te krijgen is vaak de gezelligheid op kantoor. Het is niet per se omdat ik terug aan het werk wil gaan. Ik heb wel functies gehad waar ik dat wel had. Dan ging ik een uur eerder naar werk, omdat ik gelijk wilde beginnen met werken. En dat ik ook nog eens twee uur later naar werk ga omdat ik het echt heel leuk vond om daar te werken en om doelen te bereiken. En dat gevoel heb ik hier niet	- De gezelligheid op kantoor is de grootste motivatie om naar werk te gaan.

	echt. Hier is het meer het comfort tussen het werk en leven balans en de gezelligheid op kantoor."	
10. Sales (US)		
11. Sales/CSM	"Een 5."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig.
12. Design	"Ja, al wordt het in de groeiende organisatie wel wat lastiger, maar ik kan wel redelijk mezelf zijn. Ik moet er soms een beetje vanaf stappen in de rol als teamleader is het soms beter om mij neutraler op te stellen. Het gaat wel, dus dat is ook wel een 4 (eens.)"	- Merkt dat het moeilijker wordt

Conclusie: Respondenten voelen zich veilig op de werkvloer. Zij prijzen de gezellige werkomgevingen en kunnen zo goed als volledig zichzelf zijn.

Respondentnummer + Afdeling	Quote	Label
1. Development	"Oh dat is een 1 (volleding oneens) hoor, als ik hier de deur uitstap dan ben ik klaar."	
2. Sales	"Haha now it is 4 (agree), asked me two months ago and it would be a 5. I am working on it."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig
3. Marketing	"Nee, dat gaat best wel goed. Als ik weg ga dan is het ook klaar, dus een 2 (oneens)."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig
4. Development	"Yes that is true, I would say 4 at least. I feel really safe in that way." "People are really nice, and I am complaining a lot about *name* and stuff but I really like him as a person. I feel comfortable with everyone, I can make jokes and I can be myself. So I have no problems with anyone on a personal level. It is just that the work environment is a bit weird. That is what I don't like. It did not take a lot of time to adapt. You also feel trusted you can come in whenever you want and people trust that you do the right things. They are not going to complain about that or anything. And that is a good thing."	- Looft zijn collega's en waardeert de prettige werkvloer.
5. Product		
6. Product	"4 (eens)."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig
7. Marketing	"5 (volledig eens)." "Ja, ik ben ook heel tevreden met wat ik doe. Ik vind mijn werk superleuk en ik vind het bedrijf heel leuk. Alleen ik mis gewoon, hoe cliché dat	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig - Is tevreden over het bedrijf, maar

	ook is omdat jij er onderzoek naar doet, ik mis hier interne communicatie.”	mist communicatie.
8. Finance	“4, volledig mijzelf is wel iets too much. Ik probeer me altijd zo professioneel mogelijk te gedragen, na de eerste maand zeker kon ik echt ontgooien en wist ik dat ik me hier niet hoeft aan te passen. Iedereen is hier gewoon gelijk en een beetje hetzelfde als ik. Eerste dag kwam ik helemaal net gekleed, maar nu weet ik dat het niet hoeft hier.”	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig. - Iedereen is gelijk binnen Foleon
9. CSM	"3 (neutraal), voor het meeste wel. Maar je moet wel professioneel blijven." "Ik vind dat een erg geladen vraag. Ik heb dat heel vaak gehad en ik had vroeger zoiets van, nou ja ik heb het nog steeds wel maar ik hou me er niet echt meer aan. Als ik ooit denk: 'ah ik heb echt geen zin om naar werk te gaan, dan verander ik van werkplek.' Ik vind dat namelijk niet kunnen, want je spendeert zoveel tijd op werk. En wat mij het meest motiveert om dat gevoel te krijgen is vaak de gezelligheid op kantoor. Het is niet per se omdat ik terug aan het werk wil gaan. Ik heb wel functies gehad waar ik dat wel had. Dan ging ik een uur eerder naar werk, omdat ik gelijk wilde beginnen met werken. En dat ik ook nog eens twee uur later naar werk ga omdat ik het echt heel leuk vond om daar te werken en om doelen te bereiken. En dat gevoel heb ik hier niet echt. Hier is het meer het comfort tussen het werk en leven balans en de gezelligheid op kantoor."	- De gezelligheid op kantoor is de grootste motivatie om naar werk te gaan.
10. Sales (US)		

11.Sales/CSM	"Een 5."	- Kan zichzelf zijn op werk/ voelt zich veilig.
12. Design	"Ja, al wordt het in de groeiende organisatie wel wat lastiger, maar ik kan wel redelijk mezelf zijn. Ik moet er soms een beetje vanaf stappen in de rol als teamleader is het soms beter om mij neutraler op te stellen. Het gaat wel, dus dat is ook wel een 4 (eens.)"	- Merkt dat het moeilijker wordt

Conclusie: Respondenten voelen zich veilig op de werkvloer. Zij prijzen de gezellige werkomgevingen en kunnen zo goed als volledig zichzelf zijn.

Bijlage VIII Zoekplan

Zoekwoord	Thema	Datum	Zoekbron	Auteur	Titel	Bron
Engagement and internal communication	Betrokkenheid en interne communicatie	29-11-'18	Google Scholar	M. Welch	The evolution of the employee engagement concept: communication implications	Welch, M. (2011) "The evolution of the employee engagement concept: communication implications", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 Iss: 4, pp.328 – 346
Engagement Kahn	Betrokkenheid	29-11-'18	Google Scholar	D. Katz en R.L. Kahn.	The Social Psychology of Organizations	Katz, D. en Kahn, R.L. (1966), The Social Psychology of 60 Organizations, Wiley, New York, NY.
Employee engagement	Medewerkers betrokkenheid	29-11-'18	Google Scholar	W.B. Schaufeli en A.B. Bakker en Salanova, M	Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement	a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), pp. 293-315.

Employee engagement	Medewerke rs betrokkenh eid	29- 11- '18	Google Scholar	Saks, A.M.	Antecedents and consequence s of employee engagement	Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, pp. 600-19.
Engagement / work engagement	Werknemer s betrokkenh eid	11- 12- '18	Google Scholar	Kahn, W.A.	To be fully there: psychological presence at work"	Kahn, W.A. (1992), "To be fully there: psychological presence at work", Human Relations, Vol. 45 No. 4, pp. 321-49.
Engagement	Betrokkenh eid	11- 12- '18	Google Scholar	MacLeod, D. en Clarke, N.	Engaging for Success: Enhancing Performance though Employee Engagement, Department for Business Innovation and Skills,	MacLeod, D. and Clarke, N. (2009), The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance though Employee Engagement,
Corporate/ internal communication	Corporate communicat ie	11- 12- '18	Google Scholar	Welch, M. en Jackson, P.R.	Rethinking internal communication: a stakeholderap proach",	Welch, M. and Jackson, P.R. (2007), "Rethinking internal communication: a stakeholder approach",

					Corporate Communicati ons	Corporate Communicatio ns: An International Journal, Vol. 12 No. 2, pp. 177-98.
Internal communicati on	Interne commun icatie	15- 12- '18	Google Scholar	Gemert, L. en Woudstr a, E.	Become a Communicati on Expert. The Consultant's Communicati on Problem Approach	Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). Become a Communicatio n Expert. The Consultant's Communicatio n Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic
Engagement and internal communicati on	Interne communicat ie	15- 12- '18	Google Scholar	Quirke, B.	Making the Connections	Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action (2e ed.). Leiden, Nederland: Taylor & Francis Books Ltd.
Engagement	Medewerke rs betrokkenh eid	15- 12- '18	Google Scholar	Macey, W. H., & Schneid er, B.	The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology	https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x