

Master thesis

**Discovering how managing and using external work contacts by individual employees
influence the innovative work behavior of individual employees.**

A qualitative study



Radboud Universiteit Nijmegen

Author: Martijn Ruitenberg

Student number: S1027588

Supervisor: Dr. Ir. N.G. Migchels, PhD

Second examiner: S.O. Kacar, Msc

Institution: Radboud University, Nijmegen school of management

Trajectory: Business Administration

Submission date: 11th of April , 2021

Preface

Dear reader,

Thank you for taking the time to read the final contribution to my present study career. This thesis is the final product of the master Innovation & Entrepreneurship, a specialization in Business Administration at the Radboud University. This thesis not only represents my last educational contribution to obtain a master's degree and as a result, a ticket to the labor market. It represents so much more.

For me, this thesis represents the top of a mountain I never thought I was able to climb, let alone to reach the top of. Educationalists would probably describe me as a 'late bloomer'. The fifteen-year-old me would have never believed you if you told him that ten years from now, I will obtain a master's degree that has given me so much useful know-how and has formed me as the person I want to be. Climbing this mountain was not possible without the help and support of my dear friends, family and, girlfriend. Some of you stood next to me from the beginning of this adventure, others hopped on along the way, but every single one of you has made this journey much more pleasant.

First and foremost, I would like to thank my parents and brother, Eric, Lia, and, Jasper for encouraging and supporting me from the beginning till the end of my educational career. I would also like to thank my girlfriend, Zoë, for coping with me during the lows a master thesis is accompanied with, but also for celebrating the highs with me.

I would also like to thank my friends and fellow students for encouraging me during my educational career, and for providing pleasant distractions, sometimes in the form of alcoholic beverages, when needed. You know who you are.

When speaking in football terms, my first supervisor, Nanne Migchels, is literally the man of the match of my thesis. Nanne, thank you for your adequate actions and interventions during the process. Without you, I was not able to finish my master thesis.

Lastly, I would like to thank the participating organizations and interviewees for their time and enthusiasm for my research. I learned a lot from you along the way, and you made me realize a thesis can have practical influence.

I hope you enjoy reading this master's thesis.

Martijn Ruitenbergh,

Zwolle, April 2021

Abstract

This study aims to determine how managing and using external work contacts by individual employees affect the innovative work behavior of individual employees in an organizational climate.

The objective of this research lead to the following research question: “ *How does using and managing external work contacts by individual employees in an organizational climate contribute to the IWB of individual employees?* ”

To answer the research question, the research approach consists of conducting semi-structured qualitative interviews with five employees and five managers of five different hosting companies (cases) in The Netherlands. The obtained data is analyzed and coded using the template analysis (i.e., between the inductive and deductive research approach).

The results reveal that the use of external work contacts positively influences the innovative work behavior of the individual employees. The external work contacts are used in the different stages of innovative work behavior and enhance the innovativeness of individual employees. The study also found that the organizational climate can be used to influence the use of external work contacts, which in turn influence the innovative work behavior of individual employees. The results of this study provide individual employees insight into how external work contacts could be used to enhance their innovative work behavior, and how managers can create an organizational climate that supports the use of external work contacts.

Keywords: external work contacts, innovative work behavior, case study, hosting companies, organizational climate, individual employees.

Table of Contents

<i>Preface</i>	2
<i>Abstract</i>	3
<i>Chapter 1: Introduction</i>	6
<i>Chapter 2: Theoretical background</i>	11
2.1 The process of IWB.....	11
2.2 Organizational climate and IWB	12
2.2.1 Autonomy and control	13
2.2.2 Degree of structure	13
2.2.3 Rewards and consideration	14
2.2.4 Warmth and support	15
2.3 Social network and IWB.....	15
2.3.1 Strong ties	16
2.3.2 Weak ties.....	17
2.4 External work contacts	18
2.4.1 Managing external work contacts on the individual level	18
2.4.2 Influence of organizational climate on managing external work contacts	19
2.5 Conceptual framework	20
<i>Chapter 3: Methodology</i>	21
3.1 Research design.....	21
3.2 Case selection	22
3.2.1 Case study organizations	22
3.3 Data collection.....	23
3.4 Data analysis	24
3.5 Quality of research.....	25
3.6 Research ethics.....	27
<i>Chapter 4: Results</i>	28
4.1 External work contacts	28
4.2 Innovative work behavior	30
4.2.1 IWB general	30
4.2.2 Idea exploration phase.....	30
4.2.3 Type and use of external work contacts in the idea exploration phase	31
4.2.4 Idea generation phase	31
4.2.5 Type and use of external work contacts in the idea generation phase	32
4.2.6 Idea promotion phase	32
4.2.7 Type and use of external work contacts in the idea promotion phase.....	33
4.2.8 Idea implementation phase	33
4.2.9 Type and use of external work contacts used in the idea implementation phase	34
4.3 Organizational climate	35
4.3.1 Autonomy and Control	35
4.3.2 Structure	36
4.3.3 Rewards and Consideration	38
4.3.4 Warmth and Support	39
4.3.5 Culture	40

4.4 Revised conceptual model.....	41
Chapter 5: Conclusion and discussion	43
5.1 Conclusion.....	43
5.1.1 Additional model.....	45
5.2 Discussion.....	47
5.2.1 Practical implications	47
5.2.2 Theoretical implications	48
5.3 Limitations and future research	49
5.3.1 Limitations	49
5.3.2 Future research suggestions	50
References:.....	51
Appendices:	57
Appendix A: A priori themes	57
Appendix B: Semi-structured interview guideline	59
Appendix C: Template analysis.....	70
Appendix D: Translated and original quotes	76
Appendix E: Research diary and reflection of feelings	92
Appendix F: Transcripts total	99
Transcript YH_BC	99
Transcript YH_SD.....	110
Transcript VS_CT:.....	124
Transcript VS_DH.....	132
Transcript AG_TL.....	144
Transcript AG_JP.....	156
Transcript RS_BD	165
Transcript RS_MC	179
Transcript SH_HR.....	190
Transcript SH_LK.....	204
Appendix G: Codes of transcripts.....	213
Yourhosting YH_SD:.....	213
Transcript YH_BC	216
Transcript VS_DH.....	220
Transcript VS_CT	224
Transcript RS_MC	227
Transcript RS_BD	232
Transcript SH_LK.....	238
Transcript SH_HR.....	242
Transcript AG_JP.....	249
Transcript AG_TL.....	252

Chapter 1: Introduction

To cope with constantly changing environments, innovation is an important factor to achieve organizational success, which often is measured by competitive advantage and long-term survival (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Yuan & Woodman, 2010). As a result, organizations are focused on creating an innovative climate that will help them to cope with their constantly changing environments. Organizational related innovation is defined by Amabile (1988) as "*The successful implementation of creative ideas within an organization*" (p.126). There are several ways to be innovative for organizations. One way to be innovative for an organization is through the innovative behaviors of their employees (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000), which is the focus of this study. To stimulate innovation on the individual employee level, organizations need to make sure employees can generate new ideas, promote these ideas, help them develop the idea into an innovative product or service, and finally, be able to implement the innovative product or service in the market. As a result, organizations can adapt to their constantly changing environments, and therefore maintain their competitive advantage which will be beneficial for their longer-term survival (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Yuan & Woodman, 2010). Innovation through the behavior of employees in an organization is defined as Innovative Work Behavior (IWB) (De Jong & Den Hartog, 2010).

The importance of IWB is widely recognized by practitioners and scholars (see e.g. De Jong & Den Hartog, 2008; De Jong, 2006; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994, Yuan & Woodman; 2010) but remains challenging to manage properly (De Jong & Den Hartog, 2010). According to De Jong and Den Hartog (2010) IWB consist of four behavioral tasks, namely: idea exploration, idea generation, idea championing, and idea implementation. The first two tasks belong to the initiation segment of innovation and the latter two tasks belong to the implementation segment of innovation. The four IWB dimensions founded by De Jong and Den Hartog (2010) resulted from a quantitative, cross-sectional study on 703 knowledge employees in the Netherlands.

Kanter (1988) claims that the first task of any innovation process is the activation of persons that spot opportunities in the employees' work context, also called organizational climate (Solomon, Winslow & Tarabishy, 2004). The organizational climate is according to Winslow (1986) "*The atmosphere that surrounds human interaction within an organization*" (p.3). The organizational climate is perceived as an essential factor that affects the individual's innovative behavior, which can be interpreted as IWB (Shanker,

Bhanugopan, van der Heijden & Farell, 2017; Solomon, Winslow & Tarabishy, 2004). According to the research of De Jong (2006), and Somolon, Winslow and Tarabishy (2004) organizational climate is an antecedent of IWB. This means that to benefit from IWB, an organization has to structure its organizational climate in a way that is supportive for IWB. The climate of the organization is assumed by the employees through the organization's practices and procedures, which formulates and shapes their priorities (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq & Fatima, 2010). As a result, an organization can create an innovative and creative climate by using certain practices and procedures to steer the priorities of employees to engage in IWB.

The organizational climate may influence IWB through several mediators at an/the individual level. To examine the impact of organizational climate on IWB it would be logical to raise questions on this issue and include potential mediators, such as social networks (Amabile, 1988; De Jong & Den Hartog, 2008; Solomon, Winslow & Tarabishy, 2004; Yuan & Woodman, 2010). A mediator is a construct that stands between two other constructs, which passes on the effect of one construct to the other construct (Jose, 2013). The potential mediator in this study is social networks, which may be a mediator between the positive effect of organizational climate on IWB. Over the years, the impact of organizational climate on IWB has been investigated by multiple researchers (see e.g. Imran et al. 2010; Imran & Anis-ul-Haque, 2011; Patterson et al. 2005; Scott & Bruce, 1994; Shanker et al. 2017). Scott and Bruce (1994) conducted a quantitative, cross-sectional research on whether perceptions of organizational climate affect IWB and found a positive relationship between organizational climate and IWB. Scott and Bruce (1994) noted that subordinates who reported to have a relationship characterized by high levels of support, trust, and autonomy with their supervisors, reported the organization to be supportive of innovation on the individual level. These discovered relationships can be connected to the four dimensions of organizational climate proposed by Parker et al. (2003) in their cross-sectional meta-analysis, namely (1) autonomy and control, (2) degree of structure, (3) rewards and considerations, and (4) warmth and support. When an employee experiences a feeling of autonomy, is satisfied with their rewards, has a certain structure and useful social networks while doing their job, the employee tends to be more innovative (Parker et al. 2003). Despite the growing attention on the relation between organizational climate and IWB, research on the effect of organizational climate on IWB remains scant (Shanker et al., 2017). In particular the relationship between social networks in the organizational climate and IWB remains an underexplored topic (Perry-Smith & Shalley, 2003; Perry-Smith, 2006; Shanker et al., 2017).

The focus of this study is on external work contacts, which are a part of social networks. According to De Jong and Den Hartog (2010) *‘External work contacts relate to the frequency of employees’ contact with individuals or groups outside the organization who may from a relevant source of information, inspiration or innovation resources’* (p.27). There has been some research on the potential relationship between social networks and IWB. Perry-Smith and Shalley (2003) conducted a literature research on the relationship between social networks and individual innovation in organizations, which can be interpreted as IWB. Based on social network theory, they found several elements of social networks that influence IWB. The elements network position (centrality), the type of the ties in the network, and the network boundaries (internal or external) have an influence on IWB according to Perry-Smith and Shalley (2003). The researchers found that individuals with frequent external work contacts experience a more diverse network with many ‘weak ties’, which resulted in a (positive) influence on IWB. These so-called weak ties are characterized by little affect or social exchange between two individuals (Perry-Smith & Shalley, 2003). The opposite of weak ties are strong ties. Strong ties are characterized as a direct relationship between two individuals that involve relatively frequent interaction with high emotional closeness and reciprocity (Perry-Smith & Shalley, 2003).

The access to more information and alternative and diverse social circles provided by external work contacts facilitates several processes that seem to positively influence IWB (De Jong & Den Hartog, 2010; Leenders & Dolfma, 2016; Perry-Smith & Shalley, 2003). Hence, external work contacts positively influence the stages of IWB: opportunity exploration, source of ideas, and support to champion and implement innovations. The research of Perry-Smith and Shalley (2003) is just the beginning of exploring the social side of innovation in which external networks seem to be crucial contacts and an accelerator for IWB (Perry-Smith & Shalley, 2003). De Jong and Den Hartog (2010) elaborated on the research of Perry-Smith and Shalley (2003) by conducting a quantitative, longitudinal study. In the study, De Jong and Den Hartog (2010) found a positive relationship between external work contacts and IWB. Employees with more external work contacts seem to experience more opportunities to engage in IWB. The external work contacts of employees expose them to more diverse ideas and views that may help spark their creativity, which often may help to find resources for innovation. The relationship between external work contacts and IWB is further explored by Leenders and Dolfma (2016) in their literature research on social networks for innovation. In their research, they propose ‘managing the network activity’ as a moderator for the effect between social networks and IWB. A moderator, in this case ‘managing the network activity’,

is a concept that modifies the form or strength of the relation between an independent and a dependent variable (MacKinnon, 2011). The findings of Leenders and Dolfsma (2016) suggest that the way employees benefit from the relationship between IWB and social networks, in particular external work contacts, heavily depends on how the network activity is managed. With these studies the authors open the ‘black box’ of the relationship between external work contacts and IWB. To foster IWB, organizations should encourage employees to have more interorganizational contacts. Interorganizational contacts could help employees develop work contacts outside their organization, which in turn can benefit their individual pursuits of innovation (Wang, Fang, Qureshi & Janssen, 2015).

This study will further explore how external work contacts in an organizational climate need to be managed by individual employees to influence the IWB of individual employees. Several studies confirmed that the access to more information and alternative and diverse social circles provided by using external work contacts have a positive effect on IWB (De Jong & Den Hartog, 2010; Leenders & Dolfsma, 2016; Perry-Smith & Shalley, 2003). However, the way individual employees benefit from the relationship between external work contacts and IWB heavily depends on how the network activity is managed. Also, the organizational climate of the employee has not been taken to account in the relationship between external work contacts and IWB. How the network activity is managed is twofold. On the one hand, on the individual level, employees manage their external work contacts, which can result in IWB (De Jong & Den Hartog, 2010; Leenders & Dolfsma, 2016; Perry-Smith & Shalley, 2003). On the other hand, the organizational climate can influence, on the organizational level, the management of the network activity, and correspondingly, the way external work contacts are managed and used to influence IWB (see e.g Asfar & Badir, 2017; Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Bysted & Jespersen, 2014; De Jong & Den Hartog, 2007; Gregory, 2010; Juillerat, 2010; Krausse, 2007; Gregory et al., 2010)

The influence on the management of external work contacts will therefore be divided into two parts: the individual level and the organizational level. As a result, on the one hand, the question raises how individual employees can create and use a network with external work contacts to benefit from the relationship between external work contacts and IWB. On the other hand, the question remains how organizations can create an organizational climate that is beneficial and supportive for the relationship between external work contacts and IWB. To address the gaps mentioned, this study has three aims.

Firstly, this study aims to explore how individuals can create and use (manage) a network with external work contacts to benefit from the relationship between external work contacts and IWB. Secondly, this study aims to explore how organizational climate influences the management of external work contacts of individual employees to (positively) contribute to the IWB of individual employees. Thirdly and finally, this study aims to explore how organizational climate can be used to (positively) influence the management of external work contacts of individual employees to (positively) contribute to the IWB of individual employees. To conduct this research and to achieve the formulated research aims, the following central question is being addressed:

How does using and managing external work contacts by individual employees in an organizational climate contribute to the IWB of individual employees?

By answering the research question, this study will contribute to the existing academic literature in three substantial ways. First, by exploring how individual employees can manage their external work contacts to benefit from the relationship between external work contacts and IWB, the study will contribute to the growing literature about managing IWB. Second, by exploring how organizations can (positively) influence the management of external work contacts of individuals to contribute to the IWB of individuals, the body for further research will be created. Third, by further investigating the relationship between external work contacts and IWB, the current theory will be put into practice. By putting the theory in practice, new insights will come up which can provide the body for further research. This study will not only contribute to the academic research of IWB but also has practical value. As it remains unclear how external work contacts can be used to (positively) influence IWB, this study will give insights into the IWB of individual employees in an organizational climate. The insights may be useful for organizations that are interesting in enhancing the IWB of their employees, through their external work contacts as a possible mediator of IWB.

This study proceeds as follows. In chapter 2 the relevant theories regarding innovation, IWB, organizational climate, social networks and external work contacts, will be explained. Chapter 3 outlines the methodology used in this research. In chapter 4 the results are presented. Finally, chapter 5 will include a conclusion, followed by a discussion of the limitations of the research, as well as practical implications and suggestions for future research.

Chapter 2: Theoretical background

2.1 The process of IWB

Kanter (1988) described four tasks that are essential for the development of innovations in an organization. Employees play an important role in accomplishing these essential tasks. Scott and Bruce (1994) and Jansen (2000) analyzed the work activities of employees corresponding to the tasks proposed by Kanter (1988) and were the first to define these activities as *innovative work behavior*.

In past research, IWB has been referred to with different dimensions (see e.g. De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000;). These different dimensions are often linked to the stages of the innovation process (De Jong & Den Hartog, 2010). IWB has been presented as a process of four consecutive stages proposed by De Jong and Den Hartog (2010): idea exploration, idea generation, idea championing, and idea implementation.

Because the stages of De Jong and Den Hartog (2010) are chosen as the stages that will be used in this study, the stages will be explained. The four stages are explained from the perspective of an individual employee, as this study focus is on the IWB of individuals. *Idea exploration*: looking for ways to improve current products, services, or processes, or trying to think about them in alternative ways (De Jong & Den Hartog, 2010). *Idea generation*: the generation of ideas relates to new products, services, or processes, the entry into new markets, improvements in current work processes, or solutions to identified problems. Individuals that are good at generating ideas often approach problems or performance gaps from a different angle than their colleagues. Idea generation requires to be able to combine and reorganize information and existing concepts to solve problems or to improve performance (De Jong & Den Hartog, 2010). *Idea championing*: this stage becomes relevant once an idea has been generated. Most ideas need to be promoted as they often do not match what is already used in the workgroup of the organization of an employee. For most ideas, it is a challenge to make sure that the benefits of the idea will exceed the cost of developing and implementing the idea. Another challenge is the natural resistance to change (Kanter, 1988). Therefore, idea championing includes finding support and building coalitions by expressing enthusiasm and confidence about the success of the innovation, which will help reduce the resistance to change of employees within an organization (De Jong & Den Hartog, 2010). *Idea implementation*: the last stage of IWB includes making innovations part of regular work processes of individual employees. To make this happen, a result-oriented attitude and

planning are needed to make the ideas that are created in the previous stages happen (De Jong & Den Hartog, 2010).

Often a distinction is made between the first two stages and the last two stages of IWB (see e.g. De Jong & Den Hartog; 2010; Kanter, 1988; Leenders & Dolfma, 2016; Perry-Smit & Shalley, 2003; Wang et al., 2015). The reason for the distinction is that the first two stages require certain competences that benefit the discovery of ideas which is often defined as ‘creativity’. These competencies are different competencies than the competencies that are required while championing and implementing the innovative ideas (Kanter; 1988; Wang et al., 2015), which are the last two stages of IWB. The competencies of the last two stages of IWB are often connected to ‘innovation management’ (De Jong & Den Hartog, 2008). The stages of IWB proposed by De Jong and Den Hartog (2010) are not as sequential as suggested in the literature (see e.g. Schroeder, Van de Ven, Scudder, & Polley, 1989; Scott & Bruce, 1994). For example, Amabile (1988) argues there is no smooth sequence of steps from the initiation of the innovation till the implementation of the innovation. Hence, in this study the stages of IWB proposed by De Jong and Den Hartog (2010) will not be treated as a sequential process, but rather as an iterative process. Meaning the different stages of IWB can occur simultaneously and the stages are never completely finished. For example, once the implementation stage of one innovation is finished, another innovation (and the accompanying stages) are already present in an organization.

2.2 Organizational climate and IWB

A way to benefit from the positive effects of IWB is through the organizational climate. The construct *organizational climate* has a lot of different dimensions, which makes it a multidimensional construct. In most studies, researchers have addressed the organizational climate in a specific context in which they were interested rather than attempting to develop a single and central view of dimensions of organizational climate. The specific context of the organizational climate was often the main focus of the study, which has resulted in a wide range of different constructs of organizational climate in the current literature (see e.g. Campbell, Dunette, Lawler & Wick, 1970; Newman, 1977; Pareek, 1989; Payne & Mansfield, 1973). In this study, the proposed dimensions of organizational climate by Parker et al. (2003) and Campbell et al. (1970) are used. The four dimensions of organizational climate proposed by Campbell et al. (1970) are the same as the dimensions proposed by Parker et al. (2003). Namely, 1) autonomy and control, 2) degree of structure, 3) rewards and consideration and, 4)

warmth and support (Campbell et al., 1970; Parker et al., 2003). The four dimensions are measured in more than 121 organizations from different industries (Parker et al., 2003). The goal of the research of Parker et al. (2003) was to come up with generalizable dimensions that are not context-bound. The generalizable dimensions serve as a starting point for the exploration of the influence of external work contacts on IWB in an organizational climate. The organizational climate is the context of this study. Therefore, the study requires climate dimensions that are not context-bound, as the dimensions need to be suitable for every context. The proposed dimensions will be further explained and connected to IWB.

2.2.1 Autonomy and control

The first dimension of organizational climate is *autonomy and control*. The autonomy of the dimension is called ‘work autonomy’ because it entails autonomy while performing work-related tasks (Hackman & Oldham, 1975). Hackman and Oldham (1975, p. 162) define work autonomy as ‘*the degree to which the job provides substantial freedom, interdependence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out*’. Organizations are often trying to balance the amount of autonomy with the amount of control of individual employees in an organizational climate (Breugh, 1985). Work-related control has been defined as: ‘*the extent to which workers feel they can control the sequencing/timing of their work activities*’ (Breugh, 1985, p. 553). Research by Krause (2007) revealed that employees are more likely to engage in IWB when granted freedom and autonomy because it fosters the perception that they can improve and control their work circumstances, and therefore engage in the stages of IWB. Krause (2007) state that more autonomy results in higher job satisfaction, which in turn results in more IWB. To optimally benefit from IWB, organizations should facilitate autonomy and grant enough freedom to make sure employees are satisfied in their job, which will result in showing more IWB of the satisfied employees. This result is emphasized by De Jong and Den Hartog (2007) who found that work autonomy has a positive effect on showing IWB. De Jong and Den Hartog (2007) found that when employees can schedule their work and can choose, to a limited extent, who they work with, they show more IWB compared to when they feel they have less autonomy and control.

2.2.2 Degree of structure

Organizational structure is usually characterized by rules, pre-specified procedures, processes or technicalities, and an enhanced focus on adherence to guidelines and instructions (Juillierat, 2010). Organizational structure has been defined as ‘*the perception of formality*

and constraint in the organization, orderly environment; emphasis on rules, regulations, and procedures (Benzer & Horner, 2015, p. 460). A well-organized organizational structure can provide speed, efficiency, and reliable and consistent performance (Juilllerat, 2010). An organizational structure can be categorized into three elements including formalization, centralization, and integration (Chen & Huang, 2007). Formalization refers to the extent to which employees behavior are guided by rules and procedures and to the degree to which jobs within the organization are standardized (Chen & Huang, 2007). Centralization refers to where the decision-making authority of employees is placed within the organization (Robbins & Decenzo, 2001). Integration refers to the extent to which various subdivisions of an organization work interrelatedly (Sciulli, 1998).

Too much structure can result in less autonomy, which can result in employees that are less motivated to engage in IWB. According to De Jong and Den Hartog (2010), a structured approach of IWB will benefit a positive outcome of showing IWB. Hence, organizations face the challenge to balance the right amount of structure with the right amount of autonomy to provide a climate that is optimal for engaging in IWB for individual employees. When IWB is regarded as an iterative process, it becomes important to measure how structure, translated in how formalization, centralization, and integration is perceived as an advantage for employees when engaging in each stage of IWB and how structure will be perceived as a disadvantage for employees when engaging in each stage of IWB.

2.2.3 Rewards and consideration

Rewards and consideration are about the rewards that employees can expect in return for their work. The rewards can be expressed in money, but also in gratitude from a supervisor or direct colleague (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). The impact of rewards and consideration on IWB is twofold. On the one hand, rewards can reduce employees' motivation to engage in IWB, in particular when their motivations are mostly intrinsic. Intrinsically motivated employees may perceive rewards for IWB as pressure for behavior they initially did out of curiosity which can result in a reduction of intrinsic interest in engaging in IWB (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld & Groeneveld, 2010). On the other hand, employees who are not intrinsically motivated to engage in IWB, and perceive IWB as extra-role behavior (behavior which goes beyond employees expected behavior based on job descriptions (Katz, 1964)), expect to be rewarded for such extra effort (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Rewards can be used as a signal to employees that IWB is valued in the organization. Empirical results show that rewards and consideration can have a significant

impact on IWB. Both because it can be a tool to increase IWB and because it can discourage other behavior by only rewarding IWB (see e.g. Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Bysted & Jespersen, 2014; De Jong & Den Hartog, 2007; Sanders et al., 2010).

2.2.4 Warmth and support

Warmth and support fall under Perceived Organization Support (POS), which has a positive influence on IWB (Asfar & Badir, 2017). POS refers to the degree to which employees believe that their organizations value their contributions and care about their well-being, and therefore fulfill their socio-emotional needs (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). This study will mostly focus on warmth and support, because social networks and more specific, external work contacts, are found in this dimension, which is the focus of this study. Litwin and Stringer (1968) define warmth and support as: *‘feelings of general good fellowship and helpfulness prevailing in work settings’* (p.154).

Gregory et al. (2010) found that employees which perceive that their organization shows concern, offers nonjudgmental, honest feedback about their work, and support their actions, result in a positive influence on IWB. An organization itself can of course, not show their concern and offer feedback. The POS comes from the social networks within an organization (see e.g. Asfar & Badir, 2017; Gregory et al., 2010; Leenders & Dolfsma, 2016). To create a POS that is beneficial for IWB, the root of POS will be addressed. The root in this case is social networks. Therefore, social networks and their influence on IWB will be explained in the next paragraph.

2.3 Social network and IWB

As mentioned in the general introduction when an employee has useful social networks while doing their job, the employee tends to be more innovative (Parker et al. 2003). According to Perry-Smit and Shalley (2003), social networks influence the amount of innovation of individual innovative employees, which can be interpreted as IWB. The research of Perry-Smit and Shalley (2003) is inspired by research of Amabile (1988) and Woodman, Sawyer & Griffin (1993) which found that social relationships are important antecedents to innovation.

Social relationships are part of a social network. According to the Cambridge Dictionary, a social network is the different groups of people that an individual knows (Cambridge Dictionary, n.d). A social network can be divided into two types of ties: strong and weak ties. An important distinction between strong and weak ties is whether they are

reciprocal or not: does a tie only go from A to B, or is there also a tie from B to A? (Leenders & Dolfma, 2016)

Both of the ties have their up- and downsides in their relationship with IWB. Therefore, several authors made a distinction in the use of strong and weak ties concerning the influence on IWB (see e.g. Kijkuit & van den Ende, 2010; Perry-Smith, 2006; Zhou, Shin, Brass, Choi, 2009). Strong ties are defined as direct relationships between two individuals that involve relatively frequent interactions, high emotional closeness, and have reciprocal exchanges (Perry-Smith & Shalley, 2003). Weak ties are defined as direct relationships between two individuals that involve relatively infrequently interactions, have low emotional closeness compared to strong ties, and have a lot of one-way exchanges (Perry-Smith & Shalley, 2003). So far, the social network literature has argued that weak ties are the most beneficial in the idea exploration and the idea generation stages of IWB. However, in the idea championing and idea implementation stage, strong ties can have a positive effect which can be more beneficial than the use of weak ties in the idea championing and implementation stage (see e.g. Kijkuit & van den Ende, 2010; Perry-Smith, 2006; Zhou, Shin, Brass, Choi, 2009). The advantages and disadvantages of the use of strong and weak ties regarding IWB will be further explained in the upcoming parts.

2.3.1 Strong ties

A disadvantage of strong ties is that an employee tends to receive the same information from different contacts, because this information will tend to travel over circular and redundant paths (Perry-Smith, 2006). Another disadvantage is that the closeness and affect of strong ties facilitate social influence pressures leading to conformity, which is generally considered to hinder IWB by leaving little room for autonomy (Amabile, 1996; Perry-Smith and Shalley, 2003; Perry-Smith, 2006). As a result, strong ties can hinder the first two stages of IWB (idea exploration and idea initiation). However, an advantage of strong ties is that they contain dense networks with reciprocal exchanges. As a result, the strong ties deliver more mutual understanding and sense-making, which can be beneficial and is often required in the last two stages of IWB, idea exploration, and idea implementation (Kijkuit & van den Ende, 2010; Kim and Wilemon, 2002; Moenaert et al., 1995).

Other reasons to favor strong ties, which received little attention in previous research on social networks and IWB, are the implicitness and complexity of knowledge exchange in strong ties. The implicitness of knowledge results from the context specificity of the knowledge and is inherent in the stages of IWB (Madhavan and Grover, 1998; Moenaert et

al., 1995). Often, knowledge is complex and hard to transfer due to its complexity and implicitly. Strong ties facilitate the transfer of knowledge that is understood without being openly expressed because strong ties experience a deeper connection with a high mutual understanding and high reciprocal exchanges. Perry-Smith & Shalley (2003) found that the exchange of complex information in strong ties about work or projects are beneficial to spark new ideas. Their research found that strong ties facilitate the transfer of tacit knowledge, which can be beneficial in certain stages of IWB.

2.3.2 Weak ties

A disadvantage of weak ties is that they contain two different network parameters: the number of ties and the strength of these relationships. When one examines the effects of the strength (or lack thereof) of a set of relationships on IWB by counting the number of weak ties, it is not clear whether IWB benefits from a larger number of ties (promoting access and exposure to more pockets of information), from a lack of strength of these relationships (promoting access and exposure to socially distant pockets of information), or from both (Bear, 2010). According to Granovetter (1973) information from weak ties is less likely to be repetitive than information coming from strong ties, and therefore is more beneficial for IWB, which is an advantage. Another advantage is that weak ties have access to different kinds of information, which often results in a more enhanced knowledge base, which is beneficial for IWB (Granovetter, 1973; Perry-Smith & Shalley, 2003; Perry-Smith, 2006). One last advantage is that weak ties can provide information or access to resources at a low cost in terms of time and effort, making it possible to maintain many ties (Kijkuit & van den Ende, 2010). Recent work suggests that an optimal number of weak ties, rather than a maximum number, fosters IWB (McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009). The question, therefore, remains, what number of weak ties is the optimal number to foster IWB?

Research by Perry-Smith (2006) reveals that weak ties are more beneficial in facilitating creativity, and therefore IWB, than strong ties. Weak ties facilitate the generation of alternatives and encourage autonomous thinking, which is very beneficial when engaging in IWB. Weak ties are particularly useful in the first two phases, whereas strong ties are perceived as beneficial in the third and fourth phase of IWB (Kijkuit & van de Ende, 2010).

Current studies suggest further exploring the benefits of using weak ties in the different stages of IWB (Bear, 2010; Leenders & Dolfma, 2016; Perry-Smit, 2006; Zhou et al. 2010). There is evidence that weak ties are beneficial for IWB. As a result, the authors suggest an explorative study to measure how employees manage their weak ties to engage in

IWB, which this study will focus on by focusing on external work contacts. As mentioned in the general introduction, individuals with frequent external work contacts experience a diverse network with many weak ties (Perry-Smith & Shalley, 2003). External work contacts, just like weak ties, are direct relationships that involve relatively infrequent interactions, have low emotional closeness, and have a lot of one-way exchanges. The scope of this study is, therefore, on exploring the relationship between external work contacts (EWC) and IWB in an organizational climate.

2.4 External work contacts

In this paragraph, external work contacts and their link with IWB will be explained. External work contacts include customers (Kanter, 1988), professionals outside the organization (Kimberly & Evanisko, 1981), and scientists (Kasperson, 1978). There is evidence that external work contacts (positively) influence IWB (see e.g. De Jong & Den Hartog, 2010; Leenders & Dolfsma, 2016; Perry-Smith & Shalley, 2003). The influence of external work contacts on IWB highly depends on how the network activity is managed (Leenders & Dolfsma, 2016). The influence on the management of external work contacts will therefore be divided into two parts: the individual level and the organizational level.

2.4.1 Managing external work contacts on the individual level

According to several researchers (Bear, 2010; McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009), managing the network activity on the individual level and with that, the way external work contacts are managed can be measured with four factors: the type of contacts, the frequency of the contacts, the strength of the contacts, and duration of the contacts. It remains unclear how these four factors can be managed to optimally benefit from the relationship between external work contacts and IWB, which leaves room for an in-depth study to gain a deeper understanding of how the four factors need to be managed. External work contacts can influence the different stages of IWB which are explained in paragraph 2.1. As explained earlier, the four stages of IWB are not sequential but are often paired by the first two stages (creativity) of IWB and the last two stages (innovation management) of IWB. Therefore, external work contacts may have a differential influence on the different stages of IWB.

Hence, in this study, the relationship between external work contacts and the four stages of IWB will be explored individually by conducting interviews with innovative employees. This study will explore how employees experience the influence of the type of

their external work contacts, the frequency of their external work contacts, the strength of their external work contacts, and the duration of the external work contacts on the four different stages of IWB. Gaining in-depth knowledge about the influence of external work contacts on the four stages of IWB could be useful to create a base for further research.

2.4.2 Influence of organizational climate on managing external work contacts

The organizational climate influences IWB, and therefore the relation between IWB and external work contacts. The dimensions autonomy and control, degree of structure, rewards and consideration and, warmth and support possibly influence the way an individual manages their external work contacts to perform IWB. This influence, however, is underexplored (see e.g. Imran, Saeed, Anis-ul-Haq & Fatima, 2010; Sciulli, 1998; Shanker et al., 2017). The first dimension, *autonomy and control*, has a positive effect on IWB (De Jong & Den Hartog, 2007; Krausse, 2007). The question remains how autonomy and control affect managing external work contacts to influence IWB.

The second dimension, *degree of structure*, can have a positive or negative effect on IWB (De Jong & Den Hartog, 2010; Juillerat, 2010). Therefore, it is important to explore how structure is seen as an advantage and a disadvantage for IWB (De Jong & Den Hartog, 2010). This effect could also be explored in the relationship between managing external work contacts and IWB of an employee. The question arises: how structure, in terms of formalization, centralization, and integration is beneficial in the use and management of external work contacts, and how structure may hinder the use and management of external work contacts?

The third dimension *rewards and consideration* can have a significant impact on IWB (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Bysted & Jespersen, 2014; De Jong & Den Hartog, 2007; Sanders et al., 2010). Rewards and consideration can be used to stimulate innovative behavior, which may result in IWB. This effect could be beneficial in stimulating the use and management of external work contacts of employees to influence IWB.

Social networks and, more specific, external work contacts, are part of the last dimension, *warmth and support*. The effect between warmth and support and IWB is already confirmed. Hence, a positive effect has been found between an organization that shows concern, offers nonjudgmental and honest feedback, is supportive of the actions of employees and their IWB (Asfar & Badir, 2017; Gregory, 2010). However, this effect could also occur on the management of the relationship between external work contacts and IWB of an employee. If an employee perceives the organization as supportive of the use and

management of external work contacts, the organization could have a positive effect on the relationship between external work contacts and IWB.

2.5 Conceptual framework

Existing research found a positive influence of external work contacts on IWB. However, no study has looked further than the (positive) influence and has tried to explore what elements of the external work contacts entail the (positive) influence on IWB. Therefore, the conceptual model of this research was created and is shown in Figure 1. The four arrows at the construct *innovative work behavior* emphasize the iterative nature of IWB. The arrow pointing from the construct *organizational climate* to the construct *innovative work behavior* is the already confirmed (positive) relation between the dimensions of organizational climate on IWB. As this research is very much explorative and the relations are unclear, the arrows pointing from the construct organizational climate to the construct external work contacts, and from the construct external work contacts to the construct IWB.

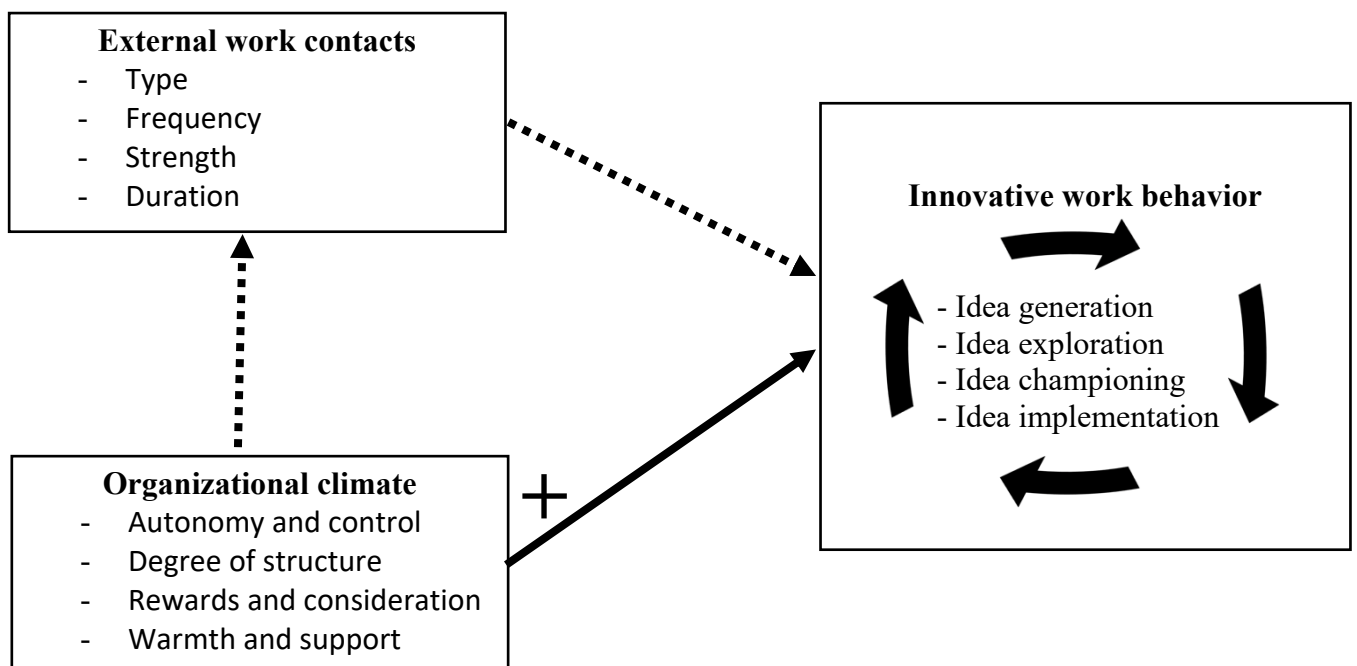


Figure 1: Conceptual model

Chapter 3: Methodology

This study aims to explore how managing external work contacts in an organizational climate may contribute to the IWB of individual employees. Whereas IWB has been studied over the past decades mainly using quantitative research resulting in significant relationships (see e.g. De Jong & Den Hartog 2010; Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010) this study aims to obtain in-depth knowledge on how managing external work contacts contributes to IWB. Therefore, qualitative research has been chosen because of the highly explorative character of this study.

3.1 Research design

This research makes use of a qualitative case study approach to study how individual employees in Dutch SME's use and manage their external work contacts to contribute to their IWB. There are multiple reasons why a qualitative approach was used over a quantitative approach. To begin with, this study is very explorative. Exploratory research favors a qualitative research method over a quantitative research method (Boeije, 2014). Because this study aims to gain in-depth information on how managing external work contacts of individual employees contributes to the IWB of between certain phenomena (Blijenbergh, 2015), qualitative research is very suitable.

Second, quantitative research usually starts with a specific theory and tests hypotheses that confirm or reject this theory (Holton & Burnett, 2005). Hence, as barely any theory was found for the influence of external work contacts on IWB, the subject needs research to build theory, rather than test theory, which also favors a qualitative research method over a quantitative research method.

Third, while quantitative research methods are particularly suitable when studying large groups (Swanson & Holton, 2005), this study aims to look at a few organizations and thoroughly investigate these. Therefore, qualitative research is more suitable.

Finally, Peshkin (1993) states that studies about situations, events, and people are characterized by more variables than anyone can identify, which needs a qualitative research method. Hence, this study relates to all three of the described factors: situations (the use of external work contacts), events (the process of engaging in IWB), and people (individuals within organizations).

The choice for a case study approach was made because a case study allows for a practical type of research in which a social phenomenon can be studied in its natural context

(Blijenbergh, 2015; Creswell, 2013). Case studies emphasize subjective experiences and the meanings they have for an individual (Starman, 2013), which is essential as this study investigates individuals in organizations. A case study tries to explain causal links that can be studied in real-life and are too complex for a survey or experiment (Yin, 2014). Since this study focuses on a process of which the starting point and the endpoint and the roles of the multiple actors within this process are not clear, a case study is a fitting research design. Yin (2014) and Symon and Cassel (2012) suggest that to increase the transferability of the results, a multiple case study approach is more suitable than a single case study approach. Also, using a multiple case study approach enables exploration of differences within and between cases (Baxter & Jack, 2008) This study will explore how external work contacts are used and managed by individual employees in different organizations. Therefore, this study will use a multiple case study approach.

3.2 Case selection

The research is based on semi-structured interviews with CEOs and marketing professionals from five hosting companies. The CEOs and marketing professionals are both actively engaged in either stimulating IWB or engaging in IWB. For CEOs it is their responsibility to create an innovative organizational climate, which is beneficial to win the competitive battle in the hosting industry. For marketing professionals, it is beneficial to engage in IWB to come up with innovative products and marketing techniques to win the competitive battle in the hosting industry.

3.2.1 Case study organizations

Five organizations have been found willing to participate in this study. The organizations are hosting (IT)-companies that all operate in the hosting industry. As a result, the cases are relatively homogeneous. As a result, the case study will be one case study within one industry. A hosting company is a company that provides web hosting, domain registration services, and cloud services to a wide variety of clients. The hosting industry includes all hosting related companies. An overview of the number of informants and the role of the informant in the organization is shown in table 1.

Table 1: Informants per organization

Organization	Organ. code	Name informant	Role within the org.	Informant code
1. A	YH	BC SD	CEO Senior Marketeer	YH_BC YH_SD
2. B	VS	CT DH	CEO Marketeer	VS_CT VS_DH
3. C	AG	TL JP	CEO Product Strategist	AG_TL AG_JP
4. D	RS	BD MC	CEO Senior Marketeer	RS_BD RS_MC
5. E	SH	HR LK	Managing Director Online Marketeer	SH_HR SH_LK

3.3 Data collection

The interviews were semi-structured, meaning that a question list with open-ended questions was created, leaving enough space for new input. An interview guide for semi-structured interviews will include an outline of topics to be covered with suggested questions (Brinkmann & Kvale, 2015). The semi-structured interview guide can be found in appendix B. Semi-structured interviews allows room to obtain real-world descriptions of a described phenomenon (Brinkmann & Kvale, 2015) while securing new perspectives of the constructs with sufficient theoretical relevance (Symon & Cassell, 2012). While having a guideline of questions, the researcher also had the opportunity to deviate from the guideline in interviews to gather more relevant information and to get clarification of given answers (Blijenbergh, 2015).

Interviews with the respondents were conducted in January 2021. All interviews were conducted in Dutch, as the researcher and all the respondents speak Dutch as a native language. All interviews were conducted using video calling software or telephone. A face-to-face interview would be preferable, but unfortunately, while conducting this study, a pandemic is making this impossible. All unnecessary physical contacts need to be avoided. Therefore, the preferable face-to-face interviews are replicated by the use of video calling software or telephone. Luckily, according to Denscobe (2003), the quality of the responses gained through video calling interviews and interviews by telephone are argued to be almost the same quality as responses produced by face-to-face interviews. This research uses a

protocol to guide data analysis, as suggested by Yin (2012). The protocol can be found in Appendix C.

3.4 Data analysis

First, the interviews were recorded with video and audio and transcribed verbatim. After the transcription, the transcribed interviews were sent to the participants to check with them if the interviews were perceived in the correct way. This peer debriefing was used to ensure credibility (Symon & Casell, 2012). Second, the transcripts were analyzed one by one using an inductive analysis approach, as suggested by Miles and Huberman (1994). The inductive analysis approach allows to derive key themes from the data and categorize the themes based on the detailed readings of the transcripts (Blijenbergh, 2015). The inductive analysis approach allows the researcher to analyze data as open as possible. By systematically labeling the data with concepts that start concrete and develop to abstract concepts, patterns and connections will rise from the data (Bleijenbergh, 2015).

To make sense of the data, the transcripts are analyzed by coding (Miles and Huberman, 1994). Coding is the process of attaching a label or code to a section of text to mark it as relating to a theme (Symon & Cassell, 2012). To analyze the data and compare patterns, a template analysis was used. A key feature of template analysis is the hierarchical organization of codes. Themes, as well as codes, can be clustered together to produce more general higher-order codes and/or themes, which will be used to develop a coding template (King & Brooks, 2017). The decision for template analysis was made because template analysis balances both flexibility and structure while analyzing the data, which is beneficial for themes that are deductively defined based on theory and for themes that inductively emerge from the data (Blijenbergh, 2015). Template analysis is between the inductive (i.e., bottom-up approach) and deductive (i.e., top-down approach) way of coding which supports the explorative nature of this case study.

The steps for template analysis described by King and Brooks (2017) were followed. The template consists of themes, which can be redefined or discarded during the research (King & Brooks, 2017). To start with, a priori themes are defined, which are based on the literature. The a priori themes can be found in appendix A. The a priori themes form the basis of the topic list and interview guide used during the semi-structured interviews. All the key aspects of the theoretical chapter are included. The template analysis began with the first step, namely, familiarization with the data. The familiarization started when the interviews were conducted and transcribed. The second step is the preliminary coding of the data. Anything

that could have been relevant to the research was highlighted and coded. The third step was the clustering of the data. Both emerging and a priori themes were clustered based on the preliminary results. After clustering the data, the initial template is produced based on the clustered themes, which is step four. The fifth step is to work systematically through the data set, identifying segments of text that are relevant to the research question by marking the segments with relevant codes. As a result, a concept version of the template is produced. The sixth step is coding the full data set to the final version of the template. Based on the final template, the results could be written down in a structured way, based on the template. This is the last step of the template analysis. The template analysis procedure is further elaborated on in appendix C.

For the coding of the transcripts, the researcher made use of ATLAS.ti, which is a freely downloadable coding software. The transcripts were imported in ATLAS.ti and were coded according to the steps described in appendix C. The results of the coding can be found in appendix G.

3.5 Quality of research

Several criteria can be used to assess the quality of qualitative research. In qualitative research, reliability and validity are well known assessment criteria (Symon & Cassell, 2012). This study aims to obtain high internal validity and high reliability.

The goal of reliability is to minimize errors and biases in the study. Reliability refers to the degree to which research methods produce stable and consistent results (Yin, 2014). The general way of accomplishing reliability is to operationalize as many steps as possible and to conduct research as someone is looking over your shoulder (Yin, 2014). Therefore, this study makes use of a semi-structured interview guide. An upside of using semi-structured interviews is that the guideline ensures that all respondents were (eventually) asked the same questions, this increases the reliability of the study (Blijenbergh, 2015). After the interviews, notes were taken of the researcher's experienced feelings while conducting the interview. The goal of the notes is to increase the researchers objectivity, since it forces the researcher to reflect on how these subjective meanings might have influenced the interview, which is beneficial for the reliability of the study (Kvale & Flick, 2007). The steps taken in this study are documented in detail by using a research diary, which can be found in appendix E. The different steps taken in the construction of the template are also extensively documented. By

extensively documenting the conducted steps in the study the goal is to increase the reliability of the research.

The general term validity refers to systematical errors that influence the research. Validity can be divided into internal and external validity. According to Blijenbergh (2015), internal validity is determined by if the research measures what is intended to be measured. The researcher can check this by looking at systematic biases in the observations of the analysis. External validity is determined by if the results are generalizable to a bigger population than the population of the research (Blijenbergh, 2015). To improve the internal validity of this study, the respondents have checked the interview transcript to make sure the answers are displayed the way the respondents intended to. Furthermore, the use of a semi-structured interview guideline improves the internal validity. The questions of the guideline are based on literature, making sure that generally the right things are asked, but the semi-structured nature leaves room to depart from the interview guide. A downside is that the semi-structured nature of the interview may guide a respondent in a certain direction. The structure of the interview may determine how the respondent answers. This can affect the internal validity. Hence, the researcher needs to make sure to avoid socially desirable answers of the respondents. Therefore, a test interview is conducted to identify flaws or limitations within the interview design that need necessary adjustments (Kvale & Flick, 2007). In this study, literature has been studied extensively to clarify the relevant concepts. This is beneficial for the construct validity, which refers to identifying correct operational measures for the concepts of the study (Yin, 2014). If the findings of a study apply to other settings there is external validity. A lack of external validity is often viewed as a limitation of case studies. However, case studies can be generalizable in other ways (Buchanan, 2012). Buchanan (2012) states that moderatum generalizations are speculative generalizations: *‘If characteristics point to particular structures in one situation, one can hypothesize that the existence of such structures in a further situation will lead to at least some similar characteristics’* (Buchanan, 2012, p. 365). In this study, findings come from five different cases. Based on the five cases some moderatum generalizations can be made which is beneficial for the external validity. However, the external validity remains rather low because of the limited number of interviews and companies.

3.6 Research ethics

It is important to reflect on how the research effects and affects those it touches (Holt, 2012). This study handled according to the ethical guidelines as described within the Master Thesis handbook of Business Administration of Nijmegen School of Management. Before every interview, the respondents are informed about the use and storage of the conducted interviews. All respondents agreed to record the interview. The recordings are stored on the researcher's laptop and were encrypted with a password. The data of the respondents are stored according to the GDPR-law.

To ensure the privacy of the respondents, all respondents and organizations were mentioned anonymously, through fictional names. The transcripts include every hesitation of the informant so that hesitations were made clear and the transcripts were a literal version of the interview. Also, the respondents had the chance, after receiving the transcripts, to further explain the meaning of things they said, or even withdraw statements.

Chapter 4: Results

4.1 External work contacts

Every participating organization makes use of EWCs, which are mostly business contacts, but occasionally contain non-business contacts. The business EWCs contain ex-colleagues, ex-classmates, suppliers, competitors, customers, sister companies and, universities. The non-business contacts contain family and friends that are used as a source of inspiration. The non-business contacts are rarely used and are perceived as less useful, according to the participating organizations. The most mentioned types of EWCs are the suppliers, the customers, the sister companies. The suppliers contain (marketing) agencies, external developers, and software suppliers. Some organizations use online social networks to reach EWCs. The manager of organization B mentioned that they recently collaborated with a university, which can be defined as an EWC.

The use of EWCs widely varies. The EWCs are mostly used as an extra pair of eyes and to get inspired. One respondent mentioned: *‘Well, I only do that when I really need a second opinion.’* (Transcript #4, 14:7). Other respondents mentioned that they use their sister companies and suppliers when they feel the need to check something. In contrast, organization C mentioned the following: *‘We got, if I look at the marketing perspective, because we do everything in-house, almost no external contacts.’* (Transcript #6, 16:1). Meaning that organization C rarely uses EWCs. Other organizations do use their EWCs. They involve their EWCs by including them in organized brainstorming sessions and strategy session, which helps them with gaining new perspectives.

Most of the organizations use their EWCs with their daily work and their daily activities. They use EWCs when they feel the need to incorporate certain skills they don't have internally in the organization. Exemplified by the following quote: *‘We mainly look at skills. Can we do it in-house, then we do it in-house. If we can't, then it has to come from external contacts.’* (Transcript #6, 16:13). Besides the use of EWCs with daily work and activities, the employee of organization E mentioned that they sometimes use their EWCs for innovation: *‘That doesn't happen a lot, but if we have external contacts that have a lot of knowledge in a certain domain, we tend to call them and use them’* (Transcript #9, 19:6).

The use of EWCs is not without barriers. Respondents mention that time is the most present barrier for using external work contacts. Some respondents feel the use of EWCs is time-consuming, and are as a result less inclined to make use of their EWCs. Besides time, the personality of the employees using EWCs is also a perceived barrier for the use of EWCs.

Exemplified by the following quote: *‘It is mainly mindset by our technical employees. Because technical employees are introverts, this means they are less inclined to contact external people. They are very reserved when it comes to contacting new people’* (Transcript #10, 20:58).

The relationship with the EWCs of the participating organizations is perceived as a strong relationship. The respondents state that they tend to build and maintain a strong relationship with their EWCs. Exemplified by the following two quotes:

‘Besides the work-related conversation, I always try to create a connection with the contacts. I do this on purpose because if we have a better relationship with the contacts, the contacts are more willing to run that extra mile for us.’ (Transcript #7, 17:13) and *‘This often depends on the receptivity of the other party, but we are very close with the most important suppliers.’* (Transcript #8, 18:15). On the contrary, both the employee and manager of organization A state that the relationship with their EWCs is weak. They like to keep it that way because they do not think a strong relationship is adding value to the use of EWCs.

Every organization state that the average duration of contact with EWCs was between thirty minutes and one hour a week. However, some organizations use EWCs for brainstorming or strategy sessions. These sessions usually last half a day to two days in a row. The EWCs are used with a frequency varying from every day to once a month. Most respondents said that they use EWCs on average once a week. One respondent mentioned that the frequency highly depends on the projects they are working on. When there is an innovative project going on, they tend use EWCs daily, but when there is no innovative project, they sometimes don’t use EWCs for months.

The perceived usefulness and motivation for using external work contacts vary across the five participating organizations. Most of the respondents mention that they think they can use EWCs for innovative purposes: *‘We may use EWCs for improving the innovation and avoid making unnecessary costs.’* (Transcript #10, 20:4). According to three respondents, the perceived usefulness of using EWCs is highly function-related. One respondent states that the usefulness depends on the industry knowledge the EWC has: *‘We have more industry knowledge and can therefore more easily know what our clients want and needs, and well, the external contacts do not have that.’* (Transcript #6, 16:62). In organization D, the manager states that it is not possible to achieve the organizational goals without using EWCs, which is a big motivation to engage in EWC. The employee of organization D confirms this statement by emphasizing the importance of the use of EWC.

4.2 Innovative work behavior

4.2.1 IWB general

Despite the perceived usefulness of EWCs while performing daily activities, and not while engaging in innovative activities, the EWCs are used for the IWB of individual employees. Most organizations state that innovation mostly comes from big software-suppliers because the hosting market has stabilized and has no room for new, pioneering companies. They, therefore, do not call themselves innovative. On the contrary, organization D states that they want to be known as an innovative company. They work on this image by incrementally presenting innovative new features to their customers. The manager of organization D states the following: *“So, we don’t go outside with an innovation mindset. It is like, we put on glasses with a kind of awareness that is always present, like keep your eyes and ears open and innovative things will come across.”* (Transcript #8, 18:7). Meaning that they don’t just try to engage in IWB, but always try to be open to new innovative things and as a result, engage in IWB.

Despite the opinion of most organizations that they are not innovative, every participating organization states that they try to come up with innovative new ideas, and as a result, engage in IWB. Unfortunately, some organizations experience restrictions and barriers when engaging in IWB. For example, the employee of organization A states the following: *“Well, the biggest barrier is mainly time and capacity at marketing. ... I need to perform three functions in one, that I need to fit in forty hours. As a result, there is not a lot of time left to come up with new innovative ideas and implement those ideas.”* (Transcript #1, 11:35). This barrier is emphasized by the manager of organization D: *“If you don’t want to use mind-expanding substances, you need to have mind-expanding time.”* (Transcript #8, 18:71). Both of the respondents emphasize the importance of having enough time to engage in IWB.

4.2.2 Idea exploration phase

When starting to explore innovative ideas, every participating organization states they use online sources for inspiration. Most of the respondents mention that they spontaneously come up with ideas while having a conversation. The respondents also mentioned the use of brainstorm-sessions to come up with ideas in the idea exploration phase. Organization D stated that they regularly visit events and as a result, become inspired by all the speakers and other companies participating in the event.

4.2.3 Type and use of external work contacts in the idea exploration phase

Every participating organization stated they use suppliers to explore and test innovative ideas. Suppliers are therefore the most used EWC in the idea exploration phase. Often, the idea is a small seed that forms a potential innovation. The suppliers are used to test the feasibility of the idea, give feedback, and give additional information to further craft the idea. The second most used EWCs are customers. The manager of organization E explains how they involve customers in the idea exploration phase: *‘We send a survey to our whole customer base where we ask them what products they want and why they want those products and what they are willing to pay for the product. That’s where most of the innovation comes from.’* (Transcript #10, 20:39). Competitors are also used in the idea exploration phase. The competitors are often used as a ‘thermometer’ for innovation, which is exemplified by the following quote: *‘What I often do is I try to measure if the competitor is moving in the same direction as our idea by sneakily asking. If I get the impression that the competitor is doing completely other things, then I think, well our idea could be very distinctive, and I think we have a lead in this.’* (Transcript #8, 18:24). Lastly, one respondent mentioned the use of non-business contacts besides the use of business contacts in the idea exploration phase: *‘This combined itself with non-business contacts because when we have a nice concept I always want to know, well, what do friends from this branch think of the concept. Do they also think it is a cool idea? So yeah, what does an outsider think of the concept?’* (Transcript #4, 14:22).

4.2.4 Idea generation phase

The way organizations engage in the idea generation phase is twofold. On one side, organizations B and C use the ideas from the brainstorm-session at the idea exploration phase to further develop the ideas, based on importance, priority, and business value. Some do this on a yearly away day, mostly at the beginning of the year. On the other side, organizations just further develop the ideas on the go during the year. As a result, an innovation roadmap for the upcoming year is created. Organizations A and D believe in generating ideas ‘on the go’, and not ‘force’ to generate ideas. Both organizations mentioned that they don’t believe in forced brainstorm and away day sessions to explore and generate ideas, which is exemplified by the following two quotes: *‘I experienced a lot of brainstorm-sessions but eventually, the most ideas just pop up when I collaborate with my manager’* (Transcript #7, 17:22), and *‘Creativity or new ideas often just pop up spontaneously, so for example when you are*

showering or driving your car or going for a walk of when you are awake at night. I don't believe in forced creativity.'' (Transcript #2, 12:20).

4.2.5 Type and use of external work contacts in the idea generation phase

Despite the different ways of engaging in the idea generation phase, most organizations stated they use two types of EWCs, namely: consumers and suppliers. According to organizations D and E, customers have the most prominent role in the idea generation phase. The customers are used to test the feasibility of the idea. Often a prominent customer group is used, which can be defined as lead users according to Lilien et al., (2002). A lead user is a customer and therefore a user of a given product or service that combine two characteristics: 1) they expect attractive innovation-related benefits from a solution to their needs and so are motivated to innovate, and 2) they experience needs for a given innovation earlier than the majority of the target market. The suppliers are also used to test the feasibility of the idea, but in contrast with the customers, to test the feasibility from a business perspective instead of a customer perspective. The last EWC that is used in the idea generation phase are the sister companies. According to the respondents, they are used to improve and test the current ideas.

Some respondents had a bad experience with too much involvement of EWCs at the idea generation phase, which is exemplified by the following quote: *''There are external contacts that are too much involved in the process of idea-generating, they are like yeah if we do it like this and that. I think that is killing creativity''*. (Transcript #7, 17:28). The initial idea often comes from the inside, wherein the idea exploration and idea generation phase EWCs can further shape the idea. In the interviews, it became clear that when EWCs get too much involved in these phases, the ideas are less owned by the organization, but more by the EWCs. The ownership of an innovative idea is an important measure for its future success (De Jong & Den Hartog, 2010). This means that the organizations have to be aware to remain the 'owner' of the idea, to be able to optimally benefit from the innovative idea.

4.2.6 Idea promotion phase

To promote an idea, most organizations use a business case to promote ideas for innovation. Especially when the innovation has a big time consuming or money consuming impact, the business case is perceived as the most important part for promoting an idea. A promotion strategy that occurred in the interviews is the 'dropping bomb' strategy. Both the manager and the employee of organization D mentioned using this strategy. This strategy

entails occasionally dropping the idea for innovation in a conversation with colleagues to make sure other employees get acquainted with the idea and allow them to be co-owner of the idea by giving input. The respondents also mentioned the importance of being enthusiastic about the idea. They state that other employees need to be excited about the innovative idea to gain support.

4.2.7 Type and use of external work contacts in the idea promotion phase

The most used EWC in the idea promotion phase is the customers. The customers are used to prove the necessity of the innovative idea to the stakeholders: *‘‘So that can be useful because you have an extra confirmation. It isn’t only me or only marketing that wants it, but our customers also want it. That works very well.’’* (Transcript #9, 19:72). Besides proving the necessity of the innovative idea to their stakeholders, the customers are used to convince and enthuse the stakeholders in the organization: *‘‘So I think you can use customers, especially in this phase to enthuse and convince. To substantiate’’*. (Transcript #8, 18:44).

Besides customers, suppliers are also used in the idea promotion phase. The suppliers are used to build a more sound business case, and to convince stakeholders. This is exemplified by the following quote: *‘‘A supplier plays an important role here. For example to build a business case, or keeping me alert on which points I can focus on.’’* (Transcript #4, 14:35).

Noteworthy is the use of sister companies. Organization A is the only organization that mentioned the use of sister companies in the idea promotion phase, which is exemplified in the following quote: *‘‘That will be sister companies in particular. If they have done something of which we are exploring at the moment, it is very handy to use their knowledge and not to reinvent the wheel if it is already been invented.’’* (Transcript #2, 12:29).

Organization C mentioned that they don’t use any EWCs in the idea promotion phase. Both the employee and the manager of organization C state that they don’t see an advantage in using EWCs in this phase. This is in line with the use of EWCs in other phases of IWB of organization C. Namely, they don’t use EWCs in the idea generation phase, and only use customers at the idea exploration phase.

4.2.8 Idea implementation phase

After a successful promotion of the idea, the idea has to be implemented. Every organization mentioned the use of project planning at the idea implementation phase. The

creation of a project planning allows the organizations to make an inventory of the people and the knowledge that is needed for a successful implementation of the innovation. Often, a project planning tool is used to make a roadmap of the innovations. When the implementation ‘disappears’ on the roadmap and is not mentioned in the upcoming quarter, the innovation has a high chance to become omitted according to organizations C and E. When the implementation is small, often the idea is ad-hoc implemented without the use of project planning, which usually results in an in-house implementation whereas EWCs are often left out.

4.2.9 Type and use of external work contacts used in the idea implementation phase

The EWCs are perceived as necessary in the idea implementation phase. This is because of the size of most of the participating organizations: *“Within a small company, you quickly reach to external work contacts. Look, a small piece of innovation can be done by our development team, but eventually, we need external people to build something or to make something specific. Then you need to reach out to external contacts.”* (Transcript #5, 15:31). Often, the innovation is new, unexplored terrain, which EWCs possibly already explored. The organizations like to use the EWCs to receive tips and tricks from EWCs for implementing the innovation.

Suppliers are, in line with the idea exploration and idea generation phase, the most used EWCs in this phase. The suppliers are used in three ways. Often, (software) suppliers are used to give tips and tricks for the implementation of the innovative idea. Besides giving tips and tricks, the suppliers are used to outsource the implementation of an innovation: *“For example, we conducted a project for our churn prediction model. Then we agree to a budget and a deadline with our supplier. The supplier needs to make sure the implementation is finished on time, within the budget we agreed upon, and with the deliverable we expected.”* (Transcript #3, 13:28). Lastly, the suppliers are used to test a minimal viable product, which in turn can be changed according to the feedback of the suppliers.

The customers are also used to test the product, often in two different ways. One way is to present a minimal viable product which they can fool around with. They receive feedback from the participating customers. However, this step is often skipped, because collecting and responding to all the received feedback is time-consuming, which sometimes does not fit the implementation schedule. Another way is to involve the same lead users that are involved at the idea generation phase to test the innovation: *“So, the test panel members*

is the first group of people that we involve. Especially when the product is in the concepting phase, for example, a prototype. Then we use the test panel to receive feedback on the prototype to finalize the prototype and put it on the market. So make a 1.0 version that can be released.'' (Transcript #10, 20:38).

The sister companies are used in this last stage of IWB by involving them with further conceptualizing the innovation, and use them to receive input and tips for the implementation of the innovation. The sister companies operate in the same market. As a result, they are a useful source for a final check of the innovation, because they know the business landscape.

Lastly, organization B mentioned the use of non-business EWCs at the idea implementation phase. The use of non-business EWCs is in line with the use of EWCs in the idea exploration phase of organization B. Their non-business EWCs are used to come up with the idea, but also to test the final idea when it is going to be implemented. Organization B is the only company mentioning the use of non-business contacts in the idea implementation phase.

4.3 Organizational climate

4.3.1 Autonomy and Control

Every respondent agrees: autonomy is important for the use of EWCs. The importance is explained in the following quote: *‘‘If you can decide what you want to do and have complete freedom of the budgets and the tools or resources you want to use, you are automatically searching for contacts that can support you if those contacts are not in the organization itself.’’* (Transcript #1 11:33).

Most of the respondents experience complete freedom to reach out to EWCs for inspiration or to discuss something. The results reveal that the managers’ opinion on autonomy and use of EWCs reflects the perceived autonomy of the employee. For example, the employee of organization B experiences complete freedom to reach out to EWCs. This is in line with the reasoning of the manager of organization B, which is: *‘‘I thrive to implement freedom and responsibility in my organization. You give people responsibility, but also accompanying freedom to fulfill this.’’* (Transcript #3, 11:36). In contrast, the employee of organization A states the following: *‘‘Yeah, you know, I experience freedom, but it is somewhat limited. For example, the budgets are fixed, the resources are somewhat fixed, so that’s why I say I experience limited freedom.’’* (Transcript #1, 11:34). This is in line with the earlier mentioned perceived barrier in paragraph 4.2.2. Namely, the employee of organization

A mentions time as the biggest barrier for reaching out to EWCs. The manager of organization A explains that they on one side, not in particular stimulate using EWCs, but on the other side, are not giving any obstruction to reach out to EWCs.

In contrast with the employee of organization A, the employee of organization C says the time restrictions cause them to use external work contacts because internal employees sometimes don't have time to help. This is in line with the comment of the manager of organization C: *"If I look at marketing, then they are free to hire whoever they want, but in reality that isn't happening. Because they do everything in-house."* (Transcript #6, 16:47). The manager adds that they highly stimulate to use EWCs if an employee is stuck and needs new insights. In the current situation, he could imagine using an EWC because sometimes the internal contacts are too busy.

At organization D, the manager highly stimulates the use of EWCs by granting enough autonomy but keeping a certain amount of control by emphasizing the importance of the use of EWCs and sometimes even force employees to use EWCs. The employee confirms this with the following exemplary quote: *"I have a lot of freedom. I also experience that the freedom is sometimes forced on us, so we are responsible to take the freedom. Go outside and search for contacts."* (Transcript #7, 17:41).

In line with organization D, the manager of organization E states they highly advise their employees to use EWCs. The effect of autonomy on the use of EWCs is according to the manager of organization E, highly dependent on the type of employee. Their experience is when non-tech professionals get more autonomy, they tend to use more EWCs. On the contrary, when tech professionals get more autonomy, they tend to use fewer EWCs. This is, according to the manager of organization E, due to the personality of the employees. The personality of employees is also mentioned as a barrier to use EWC in paragraph 4.1 by organization E. To overcome this barrier, organization E sometimes forces employees to use EWCs.

4.3.2 Structure

Most of the participating organizations state that the current structure does not influence the use of EWCs. However, some say that structure could be used to stimulate the use of EWCs. At organization A, they are looking for the perfect balance of autonomy and structure in the use of EWCs. According to the employee of organization A, their organization contains a lot of rules and policies, which sometimes results in limitations in the

use of EWCs. The rules and policies are sometimes beneficial for the use of EWC. The employee explains that the use of the framework Scrum, causes them to plan when they need to contact or use EWCs, which is positive. Due to a structured way of implementing innovations, they know weeks in advance when they need a certain EWC. However, the perfect balance between the right amount of structure and the right amount of autonomy hasn't been met.

In line with organization A, the employee of organization B also structures the use of EWCs, but in a somewhat different way. They structure the use of EWCs by keeping a list of the potential relevant EWCs, and by sometimes forcing the use of EWCs in one of the phases of IWB. The manager of organization B emphasizes this by explaining how they structure potential EWCs after the idea generation phase. He adds that in organization B, they don't have a lot of rules and processes, which is on purpose because they believe autonomy is a big motivator for their employees, and therefore a big motivator to reach out to EWCs if an employee perceives this as necessary. The only structure organization B has is the structuring of potential EWCs after the idea generation phase. This is very beneficial to avoid missing useful EWCs when starting the implementation of the innovation according to the manager of organization B.

The employee of organization E mentions the following: *'If you work highly structured and say it can only be delivered once it is tested by our customers, you would force yourself to use them. Which can be positive.'* (Transcript #9, 19:52). This is in line with the opinion of organizations A and B to sometimes force the use of EWCs. Correspondingly, the manager of organization E says the following: *'You could make a work instruction or policy causing you to force you to contact externals. That you make it a part of the structure.'* (Transcript #9, 20:61). At the moment, organization E does not structure the use of EWCs, but both the employee and the manager see the benefits of structuring the use of EWCs.

On the contrary, the employee of organization D states the following: *'So, structure-wise we experience that on one side, it isn't very structured, but on the other side, we are in a growth phase which means we could use and maybe need more structure.'* (Transcript #7, 17:44). Meaning the employee thinks the organization needs a bit more structure in the use of external work contacts. The manager of organization D mentions that they don't structure the use of EWCs on purpose. The manager emphasizes that not having a structure is beneficial for the use of EWCs.

In summary, most of the participating organizations mention the potential benefits of structuring the use of EWCs. Some mention forcing the use of EWCs by implementing a

certain structure, others mention using structure to stimulate the use of EWCs. However, every organization agrees: the structuring of the use of EWCs is necessary to benefit from the relation between EWCs and IWB.

4.3.3 Rewards and Consideration

None of the respondents said to be more motivated to use EWCs when they are rewarded financially for the use of EWCs. However, every employee is said to be motivated when they receive an occasional compliment when to make good use of an EWC. A positive work environment seems to be a big motivational factor for the use of EWCs, which will be further elaborated on in paragraph 4.3.4.

The managers of organizations A, B, and E mentioned that they perceive the use of EWC as not ‘reward worthy’ because it is part of the regular job of their employees, emphasized by this exemplary quote: *‘I think it is a part of your job to look outside. Therefore, I have no reason to specifically reward that’*. (Transcript #2, 12:39).

Contrary, the manager of organization D mentioned the following: *‘Sometimes when someone performed really well in combination with the use of external contacts, then I want to reward that. But that is always sporadic and as an extra end-of-the-year bonus. But really only spontaneous. So no pre-agreed bonuses, but just by rewarding people out of the blue. That works.’* (Transcript #8, 18:62). Organization D is the only participating organization that rewards a financial bonus for the use of EWCs.

The other managers mentioned the importance of giving compliments and appreciation when an employee made good use of an EWC: *‘So, at the moment someone has a great idea and external contacts are used for this, that’s super. Then you will receive a compliment.’* (Transcript #3, 13:34). The goal of showing appreciation is to stimulate their employees to make use of EWCs when creating and implementing innovative ideas, according to the manager of organization E. The manager of organization D tries to intrinsically motivate people to use EWCs by showing the importance and benefits of using EWCs: *‘If everyone sees the importance, it doesn’t need to be rewarded. Then it just happens because everyone knows it is important to achieve the organizational goals.’* (Transcript #8, 18:68).

4.3.4 Warmth and Support

As mentioned in the paragraph above, a positive work environment seems a motivational factor for the use of EWCs. The positive work environment falls under ‘Warmth & Support’, but is also a part of the culture of an organization (Chen & Huang, 2007).

The employee of organization A mentions they do not receive enough support to use EWCs. The reason for this is the time restriction, which also came up in paragraph 4.2.2 as a perceived barrier. Besides time another non-supportive factor is exemplified in the following quote: *‘We think we can do everything ourselves and act like that. It is not being supported to look for and use external contacts.’* (Transcript #1, 11:40). On the contrary, the manager of organization A states that they try to create a work environment where people don’t feel hindered to look outside. They try to create this by emphasizing the fact that not every innovation has to come from inside, which is exemplified by the following quote: *‘By emphasizing that it is good and by stimulating it. For example, take a look at these competitors, because they maybe do something better than we are doing. Or talk to sister companies, or listen to the bureau we pay for the management of our online accounts. I think giving this freedom and emphasizing we don’t need to do everything in-house, is supporting actually doing it.’* (Transcript #2 12:46).

At organizations B and C, the employees perceive the work environment as supportive for the use of EWCs. The employee of organization C states the following: *‘Within organization C there is an extremely positive work environment whereas when I normally say, hmm maybe we need to hire someone for this, I now first ask my colleagues to help me with this. Together we solve and fix things which would normally lead to hiring an external contact.’* (Transcript #5, 15:45). In summary, because of the extremely positive working environment, the employees feel less inclined to use EWCs. The employee adds that they can imagine being more inclined to use EWCs when there is a more negative work environment. This can be a reason for the internally focused mentality, which reflects the lack of use of EWCs at the idea generation phase and the idea promotion phase of organization C. This is in line with the use of EWCs in other phases of IWB. Namely, they don’t use EWCs in the idea generation phase and idea promotion, and only use customers at the idea exploration phase.

The employee of organization D state that they are highly stimulated by the management to be visible for EWCs and use EWCs. Their business needs and goals thrive on relation management, and therefore the use of EWCs is highly supported and appreciated by the management, according to the employee. The manager states the following about the

support of using EWCs: *‘‘So, we don’t have external contacts because it is cool to have external contacts. It is, but that isn’t very business-minded. It is important to be able to eventually reach our general organizational goals.’’* (Transcript #8, 18:65).

Lastly, the reaction of the employee of organization E is in line with the reasoning of the employees of organizations B and D, namely: *‘‘If there is a good working environment, I think you do a better job. And I think if you use EWCs, you’ll do an even better job because no one has every knowledge, so if you can collect this knowledge from external contacts, it only will improve.’’* (Transcript #9, 19:57). The employee also claims that a positive work environment has a stimulating effect on the use of EWCs. The manager of organization E emphasizes this effect. The manager explains they try to create an environment in which the use of EWC is stimulated. The manager adds the following quote: *‘‘I think that a positive work environment really supports the use of external work contacts, but I would rather apply a learning culture, to be honest. Because if you create a learning culture in your organization, you’ll know it isn’t bad to make mistakes, as long as you learn from it.’’* (Transcript #10, 20:72).

4.3.5 Culture

The manager of organization E is not the only respondent mentioning the potential influence of culture on the use of EWCs. There is a lot of overlap with organizational climate and culture, which forms an overarching element of organizational climate. During the interviews, it became clear that the two elements cannot be treated separately. Therefore, this paragraph is dedicated to how culture could influence the use of EWC and therefore, the IWB of individual employees, according to the participating organizations.

To begin with, the manager of organization D mentions that the use of EWCs suggests a certain openness as an organization. This has to be reflected in the internal culture to create a work environment where everyone is using EWCs to come up with innovations. The manager of organization B explains how the internal culture could stimulate the use of EWCs and their influence in the following exemplary quote: *‘‘So, at the moment you have a free way of arranging your team or your tasks based on responsibility and you create a pleasant work environment where that is supported and when there is not a very hierarchical structuring but a flat organization. Then you support innovative working and you support the freedom of people to involve the use of external work contacts. So it is the outcome of how you work and how you organize your organization.’’* (Transcript #3, 13:35).

According to the manager of organization C, they try to create a culture where failure is accepted and even encouraged. He mentions the following: *‘Ideas have to fail because when you don’t have failing ideas you just had too little ideas. I think it is hindering the innovation when if there is going something wrong, you make a fuss out of it, because as a result, no one dares to try anything innovative anymore.’* (Transcript #6, 16:53).

Organization E also tries to create a culture that stimulates the use of EWC, which they call a ‘learning culture’. The manager states the following: *‘But also solely promoting the use of external work contacts. We want to be a learning organization, and if you want to learn you can do this by reading 250 pages of documents, but you can also learn from other people that might have done the same thing. Or learn from suppliers that possibly already have a solution. So it has to be a learning culture where that will be the standard. That before you start anything, you checked it with two or three external work contacts.’* (Transcript #10, 20:74).

In summary, it becomes apparent that some of the participating organizations already have a vision on how culture could stimulate the use of EWCs and how they could create such a culture. Culture has to be taken into account when assessing the influence of organizational climate on the use of EWCs and therefore, the IWB of individual employees.

4.4 Revised conceptual model

In general, the interviews supported the literature background and the conceptual model proposed in chapter 2. According to the results, there is an influence of EWCs on IWB and an influence of organizational climate on EWCs. Hence, the dotted lines in the model of chapter 2 are now confirmed (positive) relations, which is reflected by the arrow pointing from the construct *organizational climate* to *external work contacts* and the arrow pointing from the construct *external work contacts* to the construct *innovative work behavior*. The construct *external work contacts* contain the type of EWCs used by the individual employees that are beneficial for their IWB. It became apparent that the construct *organizational climate* is influenced by the organizational culture. Therefore, culture is displayed as an overarching concept for the organizational climate.

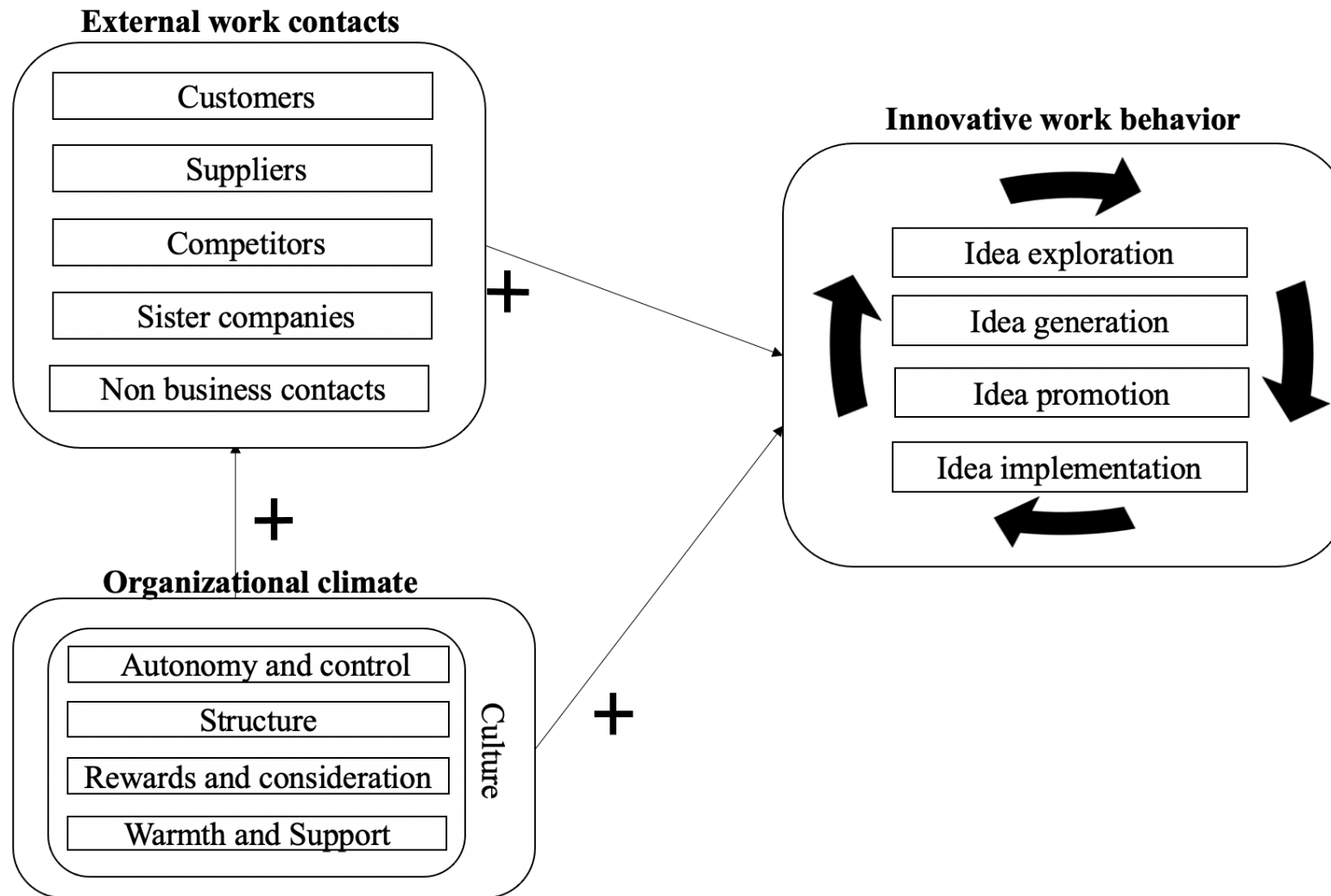


Figure 2: Revised conceptual model

Chapter 5: Conclusion and discussion

5.1 Conclusion

The research has three research aims that contribute to answering the formulated research question. To achieve the formulated research aims, the following research question was formulated: *How does using and managing external work contacts by individual employees in an organizational climate contribute to the IWB of individual employees?*

The first research aim was to explore how individuals can create and use (manage) a network with EWCs to benefit from the relationship between EWCs and IWB. The study's findings show that individual employees create and use a network of EWCs in a wide variety of ways and as a result, use them in the different stages of IWB. The most commonly used EWCs are business contacts, but occasionally non-business contacts are also used when engaging in IWB. Most of the individual employees maintain an ongoing relationship with their EWCs. They use the EWCs in their daily activities, and often do not have the intention to use the EWCs for innovation purposes. Nonetheless, the EWCs are used in every stage of IWB, which means the EWCs are used in the IWB of individual employees, and that there is a relationship between EWCs and IWB. It remains unclear where EWCs are perceived as most useful. While performing daily tasks or getting inspired for new innovative ideas. Based on the results of the study, the advice for individual employees is to make a distinction in the use of EWCs with their daily activities, and while they are engaging in IWB. Lastly, the results reveal that most of the individual employees are not actively assessing the usefulness of the EWCs. Often, they use their EWCs without having the intention of using them for innovative purposes. As a result, some EWCs are disappearing from the networks of individual employees because they are not perceived as 'necessary' EWCs.

The second research aim was to explore how organizational climate influences the management of EWCs of individual employees to (positively) contribute to the IWB of individual employees. The findings show that the organizational climate dimension 'autonomy' is one of the biggest influences on the use and management of EWCs. When employees have enough autonomy, they are free to choose how they work, and more importantly, whoever they work with. As a result, employees are more inclined to gain and maintain EWCs. However, the influence of autonomy on the use and management of EWCs is dependent on the personality of the employee and the function of the employee. Therefore, the personality of the employee and the function of the employee has to be taken into account when assessing the influence of autonomy on the use of EWCs by individual employees.

Besides autonomy, the structure of an organization also influences the management of EWCs of individual employees. In line with having enough autonomy, having a non-highly structured work environment is beneficial for the management of EWCs of individual employees.

The findings also show that individual employees are not getting motivated using EWCs when rewarded financially when they make good use of EWCs. However, the individual employees state they are getting motivated to use EWCs when they are rewarded by an compliment or receive appreciation when they make good use of EWCs.

The third research aim was to explore how organizational climate can be used to (positively) influence the management of EWCs of individual employees to (positively) contribute to the IWB of individual employees. The findings show that the organizational climate can be used to positively influence the management of EWCs of individual employees by creating a climate with enough autonomy, which is not too structured, where enough compliments are granted and where a positive work environment is present.

The results reveal that autonomy and control can be used to steer the use of EWCs in the desired direction. It appeared that it can be useful to force individual employees to make use of EWCs by making the use of EWCs obligatory in certain stages. On the contrary, it appeared that individual employees are motivated to use EWCs when granted enough autonomy. Besides the use of autonomy and control to stimulate the use of EWCs, the structure could also be used to stimulate the use of EWCs. According to the results, the respondents feel the need to structure the use of EWCs to guarantee the use of EWCs in stages of IWB. By structuring the use of EWCs, the use can be standardized in stages of IWB, which could be beneficial for the innovativeness of an organization.

Usage of rewards and consideration could also influence the management of EWCs. Findings reveal that by granting compliments about the correct use of EWCs, individual employees are motivated to use EWCs. On the contrary, financial rewards for the use of EWCs harm the motivation of the use of EWCs of individual employees. It is therefore not recommended to use financial rewards as a stimulation for the use of EWCs by individual employees.

Lastly, respondents reported being motivated to use EWCs when there is a positive work environment. A positive work environment is part of the organizational culture presented in an organization. The results reveal that culture could be used to stimulate employees to use EWCs in the four stages of IWB.

To conclude this paragraph, the answer to the research question is formulated. The study found the following contributions of EWCs on the IWB of individual employees. First of all, EWCs are used as a thermometer for innovation. The EWCs are used for feedback and additional information to further craft the ideas, which is beneficial when individual employees are exploring ideas in their organization. Second, EWCs are used to test and improve generated ideas, which enhances the innovativeness of the ideas and makes sure the ideas are further developed and shaped before engaging in promoting the idea. Results reveal that too much involvement of EWCs when generating ideas could be harmful to the innovativeness of the ideas due to too much external input. Third, EWCs help to convince stakeholders of the necessity and importance of the innovative idea. Results reveal that EWCs can be used for building a business case that contains real-life examples and external insights, which helps to make a more sound business case. Fourth, the EWCs are used to give tips and tricks for the implementation of innovative ideas. The EWCs are often used to beta test the idea and occasionally used to outsource the implementation.

5.1.1 Additional model

To summarize the conclusion and display the use of EWCs and their influence on the IWB of individual employees, an additional model is created. The model is an addition to the revised conceptual model and is presented to give a detailed insight into the findings and conclusion. The model further explains how every EWC individually influences the different stages of IWB. The model also emphasizes the effect of organizational climate and organizational culture on the management and use of EWCs of individual employees.

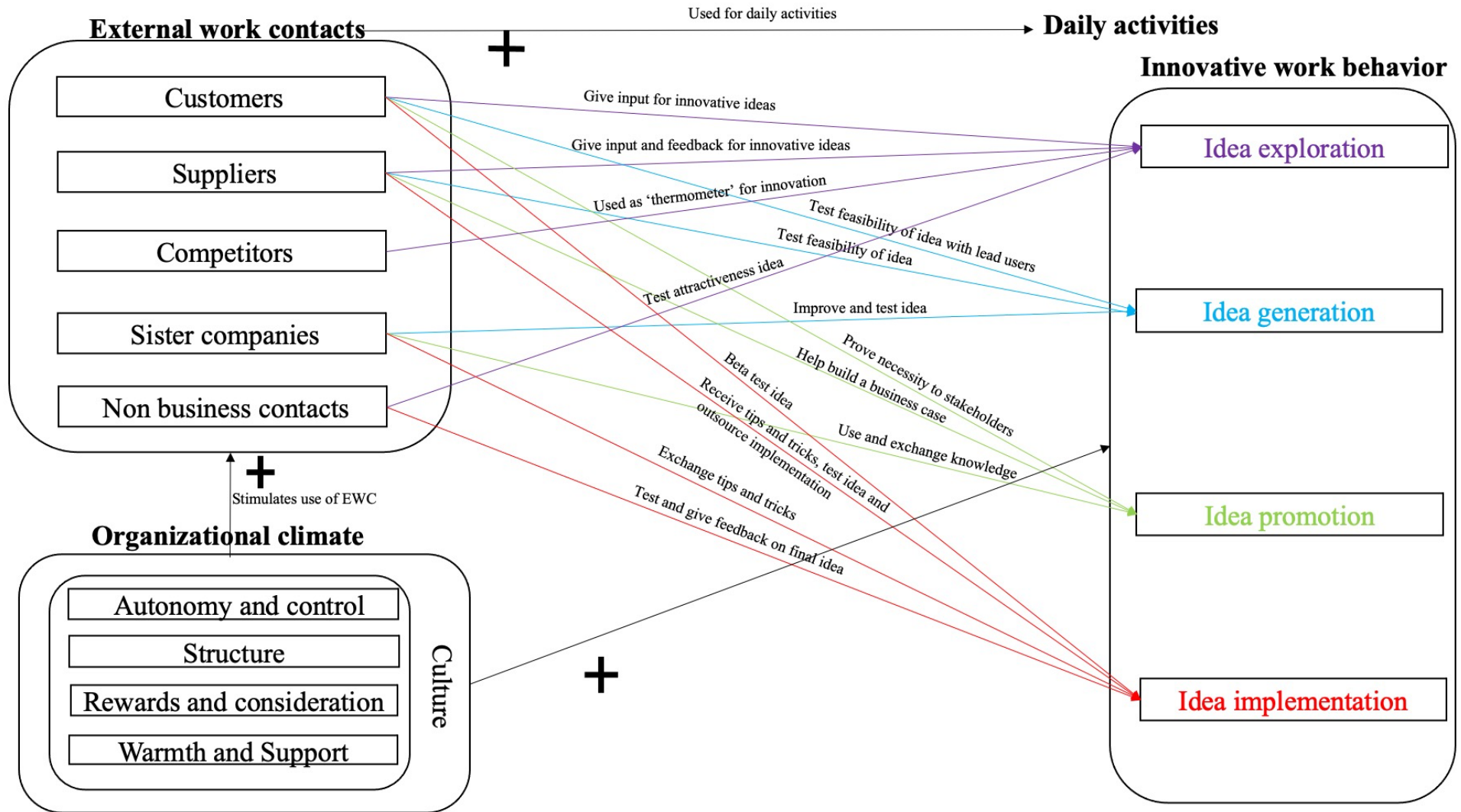


Figure 3: Additional model

5.2 Discussion

5.2.1 Practical implications

The results of this study reveal there is an influence of the use of EWCs on the IWB of individual employees. It became clear that the EWCs are used in every stage of IWB, but often not with the intention to use them for IWB. Most of the EWCs are in the network of individual employees, and perceived useful for the daily work of individual employees, but not perceived as useful when engaging in IWB. Therefore, the ‘managing’ part of the research question remains underexplored because most of the respondents do not actively manage their EWCs. Nonetheless, given the finding that the respondents do not actively manage their EWCs, the study found that EWCs do contribute to the IWB of individual employees. The advice is, therefore, that individual employees have to keep in mind that every EWC could be useful and more importantly, beneficial for their IWB. To do this the advice for individual employees is to focus on building and maintaining relations with EWCs, without assessing beforehand if the contacts are ‘useful’ or not.

When using EWCs, two potential barriers for the use of EWCs should be taken into account. Namely, time and personality. It became clear that the amount of time is a big barrier to using and managing EWCs. It also became apparent that the personality of individual employees can be a potential barrier to using and managing EWCs. Introverted employees are less likely to use EWCs because they feel less comfortable contacting people they aren’t very acquainted with. On the contrary, extroverted people get energy and motivation from gaining new contacts and maintaining useful relations with new people. Therefore, the amount of time and the personality type of the individual employee have to be taken into account when motivating employees to use EWCs.

The results reveal that some EWCs are perceived as more beneficial in certain stages of IWB than others. Some organizations, purposely, do not include EWCs in the idea exploration and idea generation stage because they don’t see the added value of using EWCs in these stages. Nonetheless, every organization agrees that EWCs should always be involved in the idea implementation stage. Most of the organizations involve their EWCs in the idea implementation stage by beta testing, but some give input on the final product. However, the question remains what is the most effective way of involving EWCs in the stages of IWB.

It became clear that the individual employees have to be aware of too much involvement of the EWCs in the process of IWB. Some respondents feel they become less creative when EWCs get involved in certain stages of IWB. The EWCs often give helpful and

sometimes necessary input in IWB, but the individual employees have to be aware of too much involvement to avoid becoming less creative.

The findings show that the organizational climate influences the use of EWCs and as a result, the impact of EWCs on IWB. According to the individual employees without enough autonomy, and with too much control they feel that using EWCs for their IWB is almost impossible. Therefore, the advice is to make sure the individual employees have enough autonomy and control to use their EWCs. Another finding is that structure could be used to stimulate the use of EWCs in the four stages of IWB. The participating organizations state they hardly use structure to stimulate the use of EWCs. However, the employees of the participating organizations feel the structuring of EWCs could be beneficial for the use of EWCs and therefore, the IWB of the individual employees.

Lastly, the results reveal that a positive work environment has a positive influence on the use of EWCs of individual employees. A positive work environment that stimulates the use of EWC can, according to the respondents, be created by being positive and open towards EWCs. But also by allowing employees to make mistakes with the use of EWCs, and not being punished for this. Some respondents call this a ‘learning culture’. Every element of organizational climate forms a part of the organizational culture, which has not been explicitly investigated in this study. The term ‘culture’ is often mentioned in the interviews and therefore, cannot be overlooked.

Organizational culture is the outcome of how organizations work and organize themselves. It is an overarching element, that when set up correctly, could be very beneficial for the use of EWCs and the IWB of individual employees. What type of organizational culture is beneficial for the use of EWCs highly depends on the way the organizations work and organize themselves. There is no good or bad culture, but it seems that a ‘learning culture’ and an ‘innovative culture’ are beneficial for the use of EWCs and IWB.

5.2.2 Theoretical implications

The study contributes to the growing literature about the stimulating factors of IWB (See e.g. De Jong & Kemp, 2003; De Jong & Den Hartog, 2010; Devloo, 2013; Yuan & Woodman, 2010). The study by De Jong & Kemp (2003) found a relationship between EWCs and IWB of individual employees. Drawing on this study, De Jong & Den Hartog (2010) state in their research that indeed EWCs have a positive influence on IWB: ‘*apparently it is tougher to be innovative when one is isolated or surrounded only by people from the inside organization*’.

(De Jong & Den Hartog, 2010, P.34). This study found that, indeed, collaborating with people from outside of the organization is beneficial for the IWB of individual employees.

The study gives insight into the relation between social networks (EWCs), IWB, and organizational climate. According to several researchers, the organizational climate is an antecedent of IWB. The organizational climate can be structured in a way that is supportive of IWB (De Jong, 2006; Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farell, 2017; Solomon, Winslow & Tarabishy, 2004). The findings reveal that the organizational climate can also be structured in a way that is supportive for the use of EWC, and as a result, can be beneficial for the IWB of individual employees.

5.3 Limitations and future research

5.3.1 Limitations

This research has a couple of limitations. Firstly, no clear distinction has been made between the daily use of EWCs and using EWCs while engaging in IWB in this research. As a result, the findings are focused on the use of EWC when performing daily tasks, and when engaging in IWB. To ensure higher reliability and validity of the study, the distinction between the two had to be made beforehand. Luckily, the participants easily made a distinction between daily use and IWB, but it is noteworthy that it is a limitation that the distinction wasn't made beforehand.

Second, the gender of the participants has not been taken into account. Eight of the ten respondents are men, and two are women. The study's findings have not taken into account any differences that gender may entail, which possibly affected the reliability and generalizability of the study.

Third, the data has been obtained from ten respondents, all living in the Netherlands. This has possibly affected the generalizability of the results since a larger amount of respondents would have provided more data, which potentially would have given some insights that were overlooked during this research.

Fourth, preferably a short quantitative survey at the beginning of the study would have been useful to collect quantitative data about the use of EWCs, which this qualitative study could further elaborate on. The use and perceived usefulness of EWCs could be collected beforehand by the respondents, which could be elaborated on in the semi-structured interviews. Unfortunately, because of the time period of five months for a master thesis, this was not possible.

The last limitation is a result of the choice of the cases. The cases are quite idiosyncratic because most organizations operating in the hosting industry are not ‘standard’ organizations. Therefore, insights and generalizations drawn from the study may be rooted in the uniqueness of the hosting industry. Further research may also want to test the theoretical insights that were obtained by the study on a larger scale. Considering that the time to conduct this study was limited, the choice was made to focus on the in-depth study of one innovative context, which is the hosting industry, to ensure internal validity. Nonetheless, researchers may also want to include different industries and types of organizations.

5.3.2 Future research suggestions

The present study poses some findings, resulting in four concrete suggestions for further research.

Firstly, future studies may want to investigate at what stage of IWB the EWCs are the most useful to involve. The present study found that the use of EWC is beneficial in the stages of IWB. However, it remains unclear how and in what stage the EWCs can be used to benefit the most from the positive effect of EWCs on the specific stages of IWB.

Second, researchers may want to include organizational culture as a concept in future research on the relationship between EWC and IWB. Findings of the present study reveal that organizational culture could be used to positively influence the use of EWC and as a result, the IWB of individual employees. It remains unclear how organizational culture can be the most supportive and beneficial for the use of EWC, which needs further research.

Third, the present study reveals that the personality type of individual employees possibly influences the use of EWC of individual employees. This leaves a gap for further research on the influence of personality types on the use of EWC.

Lastly, future research may want to test the theoretical insights obtained by the study on a larger scale by conducting a quantitative study. The findings from this explorative study could form the basis to further shape theory on the influence of using and managing EWCs on the IWB of individual employees.

References:

- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–67.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592–601.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Benzer, J., & Horner, M. (2015). A meta-analytic integration and test of psychological climate dimensionality. *Human Resource Management*, 54(3), 457–482.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag, Netherlands: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Breaugh J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. London, England: Sage.
- Buchanan, D.A. (2012). Case studies in organizational research. In G. Symon & C. Cassell (Ed.), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges* (pp. 351-370). London, England: Sage.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 199–215.

- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanism that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217–241.
- Campbell, J. P., Dunnett, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474 – 487.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- De Jong, J. P. (2007). Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior. ZoetermeerEIM.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: Een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB (Determinants of innovative behaviour: An investigation among knowledge workers in SMEs). *Gedrag & Organisatie*, 18, 235–59.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Denscombe, M. (2003). *The good research guide*. Maidenhead, England: Open University Press.
- Dolfsma, W., & Leenders, R. (2016). Social networks for innovation and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 123-131.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-53.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.

- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Holt, R. (2012). Ethical Research Practice. In Symon, G., & Cassell, C. (Ed.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 90-108). London, England: Sage.
- Holton, E. F., & Burnett, M. F. (2005). The basics of quantitative research. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 29-44.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 183-199.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3332- 3337.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jose, P. E. (2013). *Doing statistical mediation and moderation*. Guilford Press.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216-239.
- Kanter, R. M. (1988). When a 1000 Flowers Bloom – Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169 – 211.
- Kasperson, C. J. (1978). Psychology of the scientist: XXXVII. Scientific creativity: A relationship with information channels. *Psychological Reports*, 42, 691–694.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kijkuit, B., & van den Ende, J. (2010). With a little help from our colleagues: A longitudinal study of social networks for innovation. *Organization Studies*, 31(4), 451–479.
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front–end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269-279.

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689–713.
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Krause, T. (2007). The effective safety leader: Personality, values and emotional commitment. *Occupational Hazards*, 69(9), 24.
- Kvale, S., & Flick, U. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, Canada: SAGE .
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Cambridge, Harvard Business School, Division of Research.
- MacKinnon, D. P. (2011). Integrating mediators and moderators in research design. *Research on social work practice*, 21(6), 675-681.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- McCraw, T. (2007). Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction. *Journal of Economic literature*, 46(1), 154-155.
- McFadyen, M. A., & Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47, 735–746.
- Moenaert, R., De Meyer, A., Souder, W., & Deschoolmeester, D. (1995). R&D/marketing communication during the fuzzy front-end. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 243-258.
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520 – 534.
- Pareek, U. (1989). Motivational analysis of organizational climate. In: Pfeiffer, J.W. Ed., The 1989 annual (161-171). University Associates, San Diego.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate

- measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515 – 526.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Peshkin, A. (1993). The goodness of qualitative research. *Educational Researcher*, 22(2), 23-29.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2001). Fundamentals of management: Essential concepts and applications. NJ: Prentice-Hall.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(01), 59–68.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, 107-134.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.
- Sciulli, L. M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20(1), 13–18.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Solomon T. G., Winslow K. E., & Tarabishy, A. (2004). The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. Retrieved from

- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Intergrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 123-131.
- Winslow, E. K. (1986). Basic human elements in managing: A set of givens. *Media Management Journal*, 5(2).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. *APA handbook of research methods in psychology*, 2, 141-155.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. London, England: Sage.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhou, J., Shin, S., Brass, D., Choi, J., & Zhang, Z. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1544–1552.

Appendices:

Appendix A: A priori themes

Because this study deals with subjective meanings, it is crucial to define a priori themes used for this study. The study deals with three themes: innovative work behavior, organizational climate, and external work contacts. All themes have been extensively discussed in Chapter 2, but an overview of the themes and their dimensions relevant to this study is presented below.

Table 2: A priori themes

Theme	Dimension	Indicators/questions	Source
IWB	Idea exploration	Looking for ways to improve current products, services, or processes, or trying to think about them in alternative ways.	De Jong and Den Hartog (2010)
	Idea generation	The generation of ideas for new products, services, or processes, the entry into new markets, improvements in current work processes, or solutions to identified problems.	De Jong and Den Hartog (2010)
	Idea championing	Finding support and building coalitions by expressing enthusiasm and confidence about the success of the innovation.	De Jong and Den Hartog (2010)
	Idea implementation	Making innovations part of regular work processes.	De Jong and Den Hartog (2010)
Organizational climate	Autonomy & Control	Autonomy: The degree to which the job provides substantial freedom, interdependence and discretion to the individual scheduling the work. Control: The extent to which employees feel they can control the sequencing/timing of their work activities.	Breaugh (1985)

	Degree of structure	The emphasis on rules, regulations, and procedures. Structure has three elements: formalization, centralization and integration.	Benzer and Horner (2015); Chen and Huang (2007); Robbins and Decenzo (2001); Sciulli (1998);
	Rewards and consideration	The reward that an employee can expect for their work. The reward can be expressed in money or gratitude from a supervisor or direct colleague.	Bos-Nehles and Veenendaal (2019)
	Warmth and support	The degree to which employees perceive that their organization value their contributions and care about their well-being, and therefore fulfill their socio-emotional needs.	Eisenberger et al. (2001)
External work contacts	Type	What type of contact is the external work contact? (e.g. ex-colleague, family member, friend, student)	Bear, 2010; McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009
	Frequency	What is the frequency of the external work contact? (e.g. how often is the contact used).	Bear, 2010; McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009
	Strength	What is the strength of the external work contact? (e.g. emotional closeness, one or two way exchange).	Bear, 2010; McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009
	Duration	What is the duration of the external work contact? (e.g. for how long is the contact used?).	Bear, 2010; McFadyen & Canella, 2004; Zhou et al., 2009

Appendix B: Semi-structured interview guideline

Appendix B presents the interview guideline that has been used during the conducted interviews. As all the interviews were conducted in Dutch, the guideline has been written in Dutch.

Inleiding van het interview

Beste X,

Voor het afronden van mijn Master Innovation & Entrepreneurship aan de Radboud Universiteit, schrijf ik een scriptie over innovatief werk gedrag. In overleg met X ga ik verschillende bedrijven interviewen om het innovatief werkgedrag in combinatie met externe werk relaties in kaart te brengen. Innovatief werkgedrag draagt bij aan het creëren en implementeren van innovatieve ideeën, wat voor concurrentievoordeel kan zorgen.

Mijn focus is op medewerkers die zich met marketing bezig houden en op de CEO's van de bedrijven. De marketing medewerkers omdat ze vaak creatieve manieren verzinnen om de klanten te binden en boeien, en de CEO's omdat ze deze creativiteit mogelijk kunnen maken door het creëren van een juiste werkomgeving.

De resultaten van de scriptie geven inzicht in hoe u (bedrijven die onderdeel zijn van TWS) een netwerk met externe werk relaties kunnen gebruiken om innovatief werk gedrag te vertonen.

Mijn vraag is daarom of ik 30-45 minuten van uw tijd mag om u te interviewen (via Zoom) over het gebruik van externe werk relaties en het organisatieklimaat in relatie tot het innovatieve werk gedrag. Ik zal dit verder uitleggen aan het begin van het interview.

Als beloning krijgt ieder deelnemend bedrijf een overzicht waarin wordt uitgelegd hoe u uw netwerk kunt inzetten om nóg innovatiever te zijn. De interviews zullen plaatsvinden tussen 4 en 24 januari. Ik ben flexibel, dus ik hoor graag welk tijdstip het beste uitkomt.

Alvast bedankt!

Martijn Ruitenberg

Inleiding:

Bedankt dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek. Dit onderzoek wordt verricht in het kader van mijn master Innovation & Entrepreneurship. Het onderzoek gaat over de invloed van het gebruik van externe werk contacten op innovatief werk gedrag. U bent van te voren per mail op de hoogte gesteld over de verschillende concepten die gebruikt worden in het onderzoek: externe werk contacten, innovatief werk gedrag en organisatieklimaat. Heeft u nog vragen over deze concepten?

Het organisatieklimaat wordt meegenomen in het ontdekken van het verband tussen externe werk relaties en innovatief werk gedrag, omdat de twee concepten zich in het organisatieklimaat bevinden. Ik zal u vragen stellen over het gebruik van externe werk relaties en de invloed van deze relaties op de vier stadia van het innovatieve werkgedrag. Daarnaast stel ik vragen over het organisatieklimaat en de invloed hiervan op de relatie tussen externe werk relaties en innovatief werkgedrag.

Het interview duurt ongeveer 30-45 minuten. De antwoorden die u geeft, zullen uitsluitend worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Daarnaast worden uw antwoorden volledig geanonimiseerd. Dit interview wordt getranscribeerd waarna het transcript desgewenst ter inzage wordt toegestuurd. U heeft de gelegenheid om het transcript op correctheid te controleren, tenzij u, aan het einde van het interview aangeeft dat u dit niet nodig vindt. Indien u het transcript wilt controleren, stel ik u in de gelegenheid uw antwoorden aan te passen als u dat wenst.

Semi-structured interview guideline

Het doel van het interview is om informatie te verkrijgen dat bijdraagt aan het beantwoorden van de hoofdvraag: *How does using and managing external work contacts by individual employees in an organizational climate contribute to the IWB of individual employees?*

Zoals uitgelegd in paragraaf 3.2 zijn de interviews gesplitst in twee delen: het medewerkers perspectief en het managers perspectief.

Interviewvragen perspectief medewerker

Inleiding:

Vraag 1: Wat is uw leeftijd, uw hoogst genoten opleiding, uw huidige functie en uw arbeidsverleden?

- *Met deze inleidende vraag wordt inzicht verkregen in de leeftijd van de respondent, zijn/haar arbeidsverleden en de huidige functie. Deze informatie wordt verzameld om in de methodologische sectie een overzicht te kunnen geven van de respondenten.*

Vraag 2: Wat houden uw dagelijkse werkzaamheden in?

- *Met deze inleidende vraag wordt inzicht verkregen in het werk dat de respondent dagelijks uitvoert.*

Externe werk relaties

Het interview begint met het inventariseren van het gebruik van de externe werk contacten.

De vragen 3 t/m 7 hebben als doel om weer te geven hoe de respondent zijn of haar externe werk contacten gebruikt tijdens de dagelijkse werkzaamheden. De vragen 8 t/m 15 hebben als doel om weer te geven hoe de respondent zijn of haar externe werk contacten gebruikt tijdens het vertonen van innovatief werkgedrag.

Vraag 3: Hoe ervaart u het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van uw dagelijkse werk? – ***Doorvragen of de externe werk contacten tijdens de dagelijkse werkzaamheden of tijdens innovatief werk gedrag worden gebruikt (of beide) en waar ze het meest nuttig worden geacht-***

- *Met deze vraag wordt het onderwerp externe werk contacten geopend. De respondent is in de gelegenheid aan te geven hoe het gebruik van externe werk contacten tijdens de werkzaamheden ervaren wordt.*

Vraag 4: Hoe vaak maakt u gebruik van externe werk contacten? – ***Doorvragen of de externe werk contacten tijdens de dagelijkse werkzaamheden of tijdens innovatief werk gedrag worden gebruikt (of beide) en waar ze het meest nuttig worden geacht-***

- *Met deze vraag wordt de frequentie van het gebruik van externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe frequentie van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 5: Wat voor soort relatie zijn de externe werk contacten? (ex-collega, familielid, vriend, medestudent)

- *Met deze vraag wordt de relatie van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe de relatie van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 6: Hoe hecht zijn de externe werk contacten? (emotional closeness)

- *Met deze vraag wordt de hechtheid (emotional closeness) van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe hechtheid van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 7: Wat is de gemiddelde duur van de externe werk contacten?

- *Met deze vraag wordt de gemiddelde duur van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe de duur van de externe werk contacten invloed heeft op de relatie IWB – externe werk contacten.*

Innovatief werk gedrag

Zoals van te voren uitgelegd bestaat innovatief werk gedrag uit 4 stadia:

- 1) Idee verkenning 2) Idee generatie 3) Idee verdedigen/promoten 4) Idee implementatie.

Nu we een idee hebben over het gebruik van externe werk contacten als een opzichzelfstaand concept, gaan we verkennen hoe de externe werk contacten ingezet worden bij de verschillende stadia van innovatief werkgedrag.

Vraag 8: Op welke manier verkent u uw ideeën voor innovatie? (Op welke manier past u de idee verkenning fase toe?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee verkenning fase verkent. Het kan voorkomen dat de respondent zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 9: Welke externe werk contacten zet u in bij het verkennen van ideeën voor innovatie en hoe zet u uw externe werk contacten hierbij in?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verkenning fase.*

Vraag 10: Op welke manier gegenereerd u uw ideeën voor innovatie? (Op welke manier past u de idee generatie fase toe?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee generatie fase verkent. Het kan voorkomen dat de respondent zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 11: Welke externe werk contacten zet u in bij het genereren van ideeën voor innovatie en hoe zet u uw externe werk contacten hierbij in?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verkenning fase.*

Vraag 12: Op welke manier verdedigt/promoot u uw ideeën voor innovatie in de organisatie? (Op welke manier past u de idee verdedigen/promoten fase toe?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee verdedigen/promoten fase verkent. Het kan voorkomen dat de respondent zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 13: Hoe ervaart u het gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen/promoten van uw ideeën voor innovatie?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verdedigen/promoten fase.*

Vraag 14: Op welke manier implementeert u uw ideeën voor innovatie? (Op welke manier past u de idee implementatie fase toe?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee implementatie fase verkent. Het kan voorkomen dat de respondent zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 15: Hoe ervaart u het gebruik van externe werk contacten bij het implementeren van uw innovatieve ideeën?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de implementatie fase.*

Organisatie klimaat

De twee concepten externe werk contacten en innovatief werk gedrag bevinden zich in het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat heeft mogelijk invloed op de mate van innovatief werk gedrag van medewerkers. Het doel van de aankomende vragen is om te ontdekken of medewerkers invloed ervaren van het organisatieklimaat op het gebruik van externe werk contacten en zo ja, hoe ze deze invloed ervaren.

Autonomie en controle

Vraag 16: Op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van uw werkzaamheden bij aan het gebruik van externe werk contacten? - ***De werking zo precies mogelijk laten omschrijven, indien de respondent daartoe in staat is -***

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe de mate van vrijheid invloed heeft op het gebruik van externe werk contacten.*

Mate van structuur

Vraag 17: Hoe ervaart u de invloed van de mate van structuur in uw organisatie op het gebruik van externe werk contacten? Doorvragen op de mate van formalisatie, centralisatie en integratie van structuur. - ***De invloed zo precies mogelijk laten omschrijven, indien de respondent daartoe in staat is -***

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe structuur invloed heeft op het gebruik van externe werk contacten.*

Beloningen en vergoedingen

Vraag 18: In welke mate wordt u gemotiveerd om externe werk contacten toe te passen naar aanleiding van een beloning? - ***Een beloning kan zowel in geld als in complimenten uitgedrukt worden; peilen naar welke beloning gebruikelijk of ongebruikelijk maar misschien wel beter / passend is -***

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe beloningen en vergoedingen invloed hebben op het gebruik van externe werk contacten.*

Warmte en ondersteuning

Vraag 19: Op welke manier draagt een positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe warmte en ondersteuning invloed hebben op het gebruik van externe werk contacten.*

Afsluitende vragen:

Vraag 20: Heeft u nog overige opmerkingen over uw ervaringen met externe werk contacten en innovatief werkgedrag?

- *Deze vraag geeft de respondenten de kans om onbesproken ervaringen alsnog te bespreken.*

Vraag 21: Heeft u opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview?

- *Deze vraag geeft respondenten de gelegenheid onbesproken (relevante) onderwerpen alsnog te bespreken*

Vraag 22: Wilt u het transcript dat ik naar aanleiding van dit interview maak ontvangen, om eventuele veranderingen en aanvullingen te kunnen aanbrengen? Zo ja, wat zijn uw contactgegevens?

- *Met deze vraag wordt teruggegrepen naar de start van het interview en wordt de respondent in de gelegenheid gebracht om het transcript te ontvangen.*

Managers perspectief

Inleiding:

Vraag 1: Wat is uw leeftijd, uw hoogst genoten opleiding, uw huidige functie en uw arbeidsverleden?

- *Met deze inleidende vraag wordt inzicht verkregen in de leeftijd van de respondent, zijn/haar arbeidsverleden en de huidige functie. Deze informatie wordt verzameld om in de methodologische sectie een overzicht te kunnen geven van de respondenten.*

Vraag 2: Wat houden uw dagelijkse werkzaamheden in?

- *Met deze inleidende vraag wordt inzicht verkregen in het werk dat de respondent dagelijks uitvoert.*

Externe werk relaties

Het interview begint met het inventariseren van het gebruik van de externe werk contacten.

De vragen 3 t/m 7 hebben als doel om weer te geven hoe de respondent het gebruik van externe werk contacten van de medewerkers ervaart tijdens de uitvoer van het dagelijkse werk. De vragen 8 t/m 15 hebben als doel om weer te geven hoe de respondent het gebruik

van externe werk contacten van de medewerkers ervaart tijdens het vertonen van innovatief werk gedrag.

Vraag 3: Hoe ervaart u het gebruik van externe werk contacten van uw medewerkers tijdens de uitvoer van het dagelijkse werk? – ***Doorvragen of de externe werk contacten tijdens de dagelijkse werkzaamheden of tijdens innovatief werk gedrag worden gebruikt (of beide) en waar ze het meest nuttig worden geacht-***

- *Met deze vraag wordt het onderwerp externe werk contacten geopend. De respondent is in de gelegenheid aan te geven hoe het gebruik van externe werk contacten tijdens de werkzaamheden ervaren wordt.*

Vraag 4: Hoe vaak maken uw medewerkers gebruik van externe werk contacten?

– ***Doorvragen of de externe werk contacten tijdens de dagelijkse werkzaamheden of tijdens innovatief werk gedrag worden gebruikt (of beide) en waar ze het meest nuttig worden geacht-***

- *Met deze vraag wordt de frequentie van het gebruik van externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe frequentie van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 5: Wat voor soort relatie zijn de externe werk contacten van uw medewerkers? (ex-collega, familielid, vriend, medestudent)

- *Met deze vraag wordt de relatie van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe de relatie van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 6: Hoe hecht zijn de externe werk contacten van uw medewerkers? (emotional closeness)

- *Met deze vraag wordt de hechtheid (emotional closeness) van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe hechtheid van de externe werk contacten invloed heeft op het verband IWB – externe werk contacten.*

Vraag 7: Wat is de gemiddelde duur van de externe werk contacten van uw medewerkers?

- *Met deze vraag wordt de gemiddelde duur van de externe werk contacten verkent. Dit is noodzakelijk om te ontdekken hoe de duur van de externe werk contacten invloed heeft op de relatie IWB – externe werk contacten.*

Innovatief werk gedrag

Zoals van te voren uitgelegd bestaat innovatief werk gedrag uit 4 stadia:

- 1) Idee verkenning 2) Idee generatie 3) Idee verdedigen/promoten 4) Idee implementatie.

Nu we een idee hebben over het gebruik van externe werk contacten als een opzichzelfstaand concept, gaan we verkennen hoe de externe werk contacten ingezet worden bij de verschillende stadia van innovatief werkgedrag.

Vraag 8: Op welke manier worden ideeën voor innovatie verkent in uw organisatie? (Op welke manier wordt de idee verkenning fase toegepast in uw organisatie?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee verkenning fase verkent. Het kan voorkomen dat de organisatie zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 9: Welke externe werk contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie door uw medewerkers en hoe worden de externe werk contacten hierbij ingezet?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verkenning fase.*

Vraag 10: Op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd door uw medewerkers? (Op welke manier wordt de idee generatie fase toegepast?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee generatie fase verkent. Het kan voorkomen dat de organisatie zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 11: Welke externe werk worden contacten ingezet bij het genereren van ideeën voor innovatie door uw medewerkers en hoe worden de externe werk contacten hierbij ingezet?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verkenning fase.*

Vraag 12: Op welke manier verdedigen/promoten uw medewerkers ideeën voor innovatie in uw organisatie? (Op welke manier past u de idee verdedigen/promoten fase toe?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee verdedigen/promoten fase verkent. Het kan voorkomen dat de organisatie zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 13: Hoe worden externe werk contacten gebruikt bij het verdedigen/promoten van ideeën voor innovatie door uw medewerkers?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de idee verdedigen/promoten fase.*

Vraag 14: Op welke manier implementeren uw medewerkers ideeën voor innovatie? (Op welke manier wordt de idee implementatie fase toegepast?)

- *Met deze vraag wordt de ervaring met de idee implementatie fase verkent. Het kan voorkomen dat de organisatie zich vooral bezig houdt met deze fase, of juist helemaal niet.*

Vraag 15: Hoe worden externe werk contacten gebruikt bij het implementeren van innovatieve ideeën door uw medewerkers?

- *Het antwoord moet inzicht geven in de invloed van externe werk contacten op de implementatie fase.*

Organisatie klimaat

De twee concepten externe werk contacten en innovatief werk gedrag bevinden zich in het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat heeft invloed op de mate van innovatief werk gedrag van medewerkers. Het doel van de aankomende vragen is om te ontdekken of medewerkers invloed ervaren van het organisatieklimaat op het gebruik van externe werk contacten en zo ja, hoe ze deze invloed ervaren.

Autonomie en controle

Vraag 16: Op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van de werkzaamheden door uw medewerkers bij aan het gebruik van externe werk contacten? - ***De werking zo precies mogelijk laten omschrijven, indien de respondent daartoe in staat is -***

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe de mate van vrijheid invloed heeft op het gebruik van externe werk contacten.*

Mate van structuur

Vraag 17: Hoe ervaart u de invloed van de mate van structuur in uw organisatie op het gebruik van externe werk contacten? Doorvragen op de mate van formalisatie, centralisatie en integratie van structuur. - *De invloed zo precies mogelijk laten omschrijven, indien de respondent daartoe in staat is -*

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe structuur invloed heeft op het gebruik van externe werk contacten.*

Beloningen en vergoedingen

Vraag 18: In welke mate beloont u uw medewerkers om externe werk contacten toe te passen? - *Een beloning kan zowel in geld als in complimenten uitgedrukt worden; peilen naar welke beloning gebruikelijk of ongebruikelijk maar misschien wel beter / passend is -*

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe beloningen en vergoedingen invloed hebben op het gebruik van externe werk contacten.*

Warmte en ondersteuning

Vraag 19: Op welke manier draagt een positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

- *Het antwoord moet inzicht geven in hoe warmte en ondersteuning invloed hebben op het gebruik van externe werk contacten.*

Afsluitende vragen:

Vraag 20: Heeft u nog overige opmerkingen over uw ervaringen met externe werk contacten en innovatief werkgedrag?

- *Deze vraag heeft de respondenten de kans om onbesproken ervaringen alsnog te bespreken.*

Vraag 21: Heeft u opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview?

- *Deze vraag geeft respondenten de gelegenheid onbesproken (relevante) onderwerpen alsnog te bespreken*

Vraag 22: Wilt u het transcript dat ik naar aanleiding van dit interview maak ontvangen, om eventuele veranderingen en aanvullingen te kunnen aanbrengen? Zo ja, wat zijn uw contactgegevens?

- *Met deze vraag wordt teruggegrepen naar de start van het interview en wordt de respondent in de gelegenheid gebracht om het transcript te ontvangen.*

Appendix C: Template analysis

7.1 Template analysis steps

The template analysis is divided into 7 steps proposed by King and Brooks (2017). Between each step, a quality check is done to make sure the data is analyzed correctly. The steps will be explained below.

1. Familiarization with the data: before the analysis started, the transcripts were read. As the interviews were performed and transcribed by the researcher, part of the familiarization process started when the interviews were conducted and transcribed.

2. Preliminary coding: In this stage, anything that could have been relevant to the research was highlighted and coded. The a priori themes which can be found in appendix X form the starting point for the coding. – **Here will be explained which interviews are preliminary coded to get an insight into the preliminary results -**

3. Clustering: Both emerging and a priori themes were clustered into meaningful themes, based on the preliminary results. These themes were ordered hierarchically so that broader themes existed of multiple, more narrow-focused themes. To cluster structure and cluster the emerging themes, sticky notes were used and then placed on a large sheet of paper. This way, the researcher could easily try different ways of structuring and clustering the themes.

4. Producing an initial template: The more varied the data items, the more items you need to use. Based on the clustered themes, an initial version of the template was produced. It is normal to start building the initial template after a couple of interviews if the perspectives of the topic under study are fairly similar. However, if the perspectives were very diverse, the build of the initial template will start after almost every interview is done. The cut between clustering and producing an initial template is fuzzy because the steps can be carried out simultaneously. The ‘danger’ of producing an initial template very early in the analysis is that the researcher may become over-sensitized to the material that easily fits the template, resulting in a possible neglect of the material that cannot be as readily encompassed. This phenomenon is called biased reporting, which need to be avoided to ensure a higher validity of the research.

5. Applying and developing the template: The next step was to work systematically through the data set, identifying segments of text that are relevant to the research question by marking the segments with relevant codes.

6. Final interpretation: Once the template was finished, the researcher coded the full data set to the final version of the template. One side note, the researcher was still able to make some changes to the templates after creating the final version of the template.

7. Writing up: The results were written down in a structured way, based on the template. The results are presented with a short explanation. Once the final template was developed, an overview of the interpretation of the data was presented. Each of the six cases are explained and plotted individually in a template. Each case is described and the differences and similarities are written down in the discussion chapter. All the cases will eventually be combined in the final template. As a result, chapter 4, is written based on the final template. In chapter 4, the main themes are discussed and the research question is answered. The main themes will be supported by relevant quotes that are found while conducting the analysis.

Building the template:

The initial template was developed based on the interviews with companies A, B and, C. In every company two interviews were conducted, namely one with a CEO or manager and one with an employee who has marketing and/or product development in their job description. Every transcript is read thoroughly and everything that seemed of relevance to answering the research question was labeled with a preliminary code. To make it easier to differentiate between cases and respondents, a distinction is made between cases and respondents. The a priori themes external work contacts, innovative work behavior and, organizational climate are used as the base for the initial template. Based on the first six interviews, it became clear that the stages of IWB need a separate subtheme. It also became clear that the use of external work contacts also needs separate subthemes. The most used elements while describing the use of external work contacts are used as subthemes for external work contacts. In every interview, the term ‘culture’ came up. Culture is hard to measure. However, because the theme ‘culture’ came up as a possible influence on the use of EWC, it has been included in the initial template.

Initial template 1:

External work contacts:

- **Type**
- **Use**
- **Strength**
- **Duration**

- **Frequency**
- **Perceived usefulness**
- **Motivation**

Innovative work behavior:

- **IWB general**
 - **Restrictions**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea exploration stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea generation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea promotion stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea implementation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**

Organizational climate

- **Autonomy & control**
 - **Use of EWC**
- **Structure**
 - **Use of EWC**
- **Rewards & consideration**
 - **Use of EWC**
- **Warmth & support**
 - **Use of EWC**
- **Culture - use of EWC**

While working through all the coded transcripts, it became clear that the dimension of organizational climate needs more specification than ‘use of EWC’. In most of the interviews, a distinction is made between the influence of specific dimensions of the organizational climate on using EWC and how one is stimulated by a specific dimension of organizational climate on using EWC. Therefore, on the second initial template, the subtheme ‘use of EWC’ is replaced by two subdimension, namely: ‘Influence -organizational climate dimension- on use of EWC’ and ‘stimulation -organizational climate dimension- use of EWC’.

Initial template 2:

External work contacts:

- **Type**
- **Use**
- **Strength**
- **Duration**
- **Frequency**
- **Perceived usefullness**
- **Motivation**

Innovative work behavior:

- **IWB general**
 - **Restrictions**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea exploration stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea generation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea promotion stage**
 - **Type of EWC**

- **Use of EWC**
- **Idea implementation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**

Organizational climate

- **Autonomy & control**
 - **Influence autonomy & control on use of EWC – Added**
 - **Stimulation autonomy & control use of EWC - Added**
- **Structure**
 - **Influence structure on use of EWC – Added**
 - **Stimulation structure use of EWC - Added**
- **Rewards & consideration**
 - **Influence rewards & consideration use of EWC - Added**
 - **Stimulation use of EWC - Added**
- **Warmth & support**
 - **Influence warmth & support use of EWC - Added**
 - **Stimulation use of EWC – Added**
- **Culture - influence of EWC**

Final template:

Based on the analysis of the last four transcripts, it became clear that the perceived usefulness of the use of EWC also needs to be included in the template. The other transcripts are recoded, and some codes are changed to the code 'perceived usefulness EWC'. It also became clear that in some transcripts the perceived usefulness of EWC is connected to the stages of IWB. Therefore, the perceived usefulness of EWC is included as a subtheme for 'IWB general'. The use of external work contacts is further expanded because a lot of respondents mentioned barriers in the use of EWC. Also, a distinction is made between the use of EWC in daily use or while coming up with innovations. Therefore, the subthemes: 'Barriers use of EWC', 'Use of EWC – daily use', and 'Use of EWC – innovations' are included in the final template. Lastly, the subtheme 'Culture – use of EWC' is changed to 'Culture – influence on use of EWC' and changed position in the template. Culture is an overarching concept and therefore needs to be discussed before the rest of the organizational

dimensions are discussed. This theme better fits its underlying quotes and the position of the subtheme is better suiting in the template.

External work contacts:

- **Type**
- **Use**
- **Use of EWC – daily use – added**
- **Use of EWC – innovations – added**
- **Barriers use of EWC – added**
- **Strength**
- **Duration**
- **Frequency**
- **Perceived usefullness**
- **Perceived use – added**
- **Motivation**

Innovative work behavior:

- **IWB general**
 - **Restrictions**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea exploration stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea generation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea promotion stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**
- **Idea implementation stage**
 - **Type of EWC**
 - **Use of EWC**

Organizational climate

- **Culture – Influence on use of EWC – changed**
- **Autonomy & control**
 - **Influence autonomy & control on use of EWC**
 - **Stimulation autonomy & control use of EWC**
- **Structure**
 - **Influence structure on use of EWC**
 - **Stimulation structure use of EWC**
- **Rewards & consideration**
 - **Influence rewards & consideration use of EWC**
 - **Stimulation use of EWC**
- **Warmth & support**
 - **Influence warmth & support use of EWC**
 - **Stimulation use of EWC**

Appendix D: Translated and original quotes

Original quote:

“Nou ik doe dat eigenlijk alleen op het moment dat ik echt graag een tweede mening nodig heb.” (Transcript #4, 14:7).

Translated quote:

“Well, I only do that when I really need a second opinion”. (Transcript #4, 14:7).

Original quote:

“We hebben, als ik vanuit marketing kijk, omdat we alles in huis doen, eigenlijk bijna geen externe contacten” (Transcript #6, 16:1).

Translated quote:

“We got, if I look at the marketing perspective, because we do everything in-house, almost no external contacts.” (Transcript #6, 16:1).

Original quote:

“Het is vooral kijken naar de skills. Kunnen we het in house, dan doen we het in house en hebben we het niet dan moet het van externen komen.” (Transcript #6, 16:13).

Translated quote:

“We mainly look at skills. Can we do it in-house, then we do it in-house. If we can’t, then it has to come from external contacts.” (Transcript #6, 16:13).

Original quote:

“Dat gebeurt niet heel vaak nog hoor maar, ja als we klanten hebben die in een bepaald domein veel kennis heeft dan kunnen we daar wel eens een beroep op doen.” (Transcript #9, 19:6)

Translated quote:

“That doesn’t happen a lot, but if we have external contacts that have a lot of knowledge in a certain domain, we tend to call them and use them” (Transcript #9, 19:6).

Original quote:

“Het is vooral een stukje mindset bij technische mensen, want technische mensen zijn gewoon van aard ehm, introvert. En daardoor zijn ze gewoon minder geneigd om contact op te nemen met externen. En met nieuwe mensen is dat toch, ja ze zijn daar gewoon heel behoudend in.” (Transcript #10, 20:58).

Translated quote:

“It is mainly mindset by our technical employees. Because technical employees are introverts, which means they are less inclined to contact external people. They are very reserved when it comes to contacting new people” (Transcript #10, 20:58).

Original quote:

“Ik probeer altijd wel los van waar we het inhoudelijk over hebben, probeer ik altijd wel een beetje een band te creëren met de mensen. Dat doe ik heel bewust om want ja hoe meer een band je met mensen hebt hoe meer bereid ze zijn om iets voor je te doen.” (Transcript #7, 17:13).

Translated quote:

“Besides the work-related conversation, I always try to create a connection with the contacts. I do this on purpose because if we have a better relationship with the contacts, the contacts are more willing to run that extra mile for us.” (Transcript #7, 17:13).

Original quote:

“Ligt ook vaak aan de ontvankelijkheid aan de andere kant, maar we zijn echt wel met de belangrijkste leveranciers, daar zijn we echt close mee.” (Transcript #8, 18:15)

Translated quote:

“This often depends on the receptivity of the other party, but we are very close with the most important suppliers.” (Transcript #8, 18:15)

Original quote:

“We kunnen een contact gebruiken voor het verhogen van innovatie en het voorkomen van maken van onnodige kosten.” (Transcript #10, 20:3).

Translated quote:

“We may use EWCs for improving the innovation and avoid making unnecessary costs” (Transcript #10, 20:4).

Original quote:

“Dus die branchekennis heb je als interne wel waardoor je je makkelijker in die klant kan verplaatsen en wat zijn zijn behoeften nou en ja die externen hebben dat gewoon vaak wat minder.” (Transcript #6, 16:62)

Translated quote:

“We have more industry knowledge and can therefore more easily know what our clients want and needs, and well, the external contacts do not have that.” (Transcript #6, 16:62)

Original quote:

“Dus we gaan niet op pad vanuit die innovatie. Het is een soort, een soort bril die een soort awareness die er gewoon altijd is van hou je ogen en oren open over en dan komen er op een gegeven moment bepaalde dingen op ons pad.” (Transcript #8, 18:7)

Translated quote:

“So, we don’t go outside with an innovation mindset. It is like, we put on glasses with a kind of awareness that is always present, like keep your eyes and ears open and innovative things will come across.” (Transcript #8, 18:7).

Original quote:

“ja, de grootste beperkende factor is vooral tijd en capaciteit op marketing. We hebben een afdeling aan te sturen en daarbij wordt er ook verwacht dat ik het marketing automation stuk en SEO doe. Dat zijn eigenlijk drie functies in een, die je wel in 40 uur moet proberen te proppen. Dan blijft er weinig ruimte over om innovatieve ideeën te verzinnen en te implementeren.” (Transcript #1, 11:35).

Translated quote:

“Well, the biggest barrier is mainly time and capacity at marketing. ... I need to perform 3 functions in one, that I need to fit in 40 hours. As a result, there is not a lot of time left to come up with new innovative ideas and implement those ideas.” (Transcript #1, 11:35).

Original quote:

“Ik heb het al eens genoemd maar dat wil ik hier nog wel even benoemen. Dat je, als je geen geestveruimende middelen wilt gebruiken haha, dan moet je geestveruimende tijd hebben.” (Transcript #8, 18:71).

Translated quote:

“If you don’t want to use mind expanding substances, you need to have mind expanding time.” (Transcript #8, 18:71).

Original quote:

“dat combineert zich dan eigenlijk ook wel weer met niet zakelijke contacten, want als we dan een leuk concept hebben dan wil ik ook altijd wel weer weten van goh wat vinden vrienden uit deze branche er bijvoorbeeld van. Vinden zij dat ook een tof idee of nouja, wat vindt een buitenstaander van het concept?” (Transcript #4, 14:22).

Translated quote:

“This combined itself with non-business contacts because when we have a nice concept I always want to know, well, what do friends from this branch think of the concept. Do they also think it is a cool idea? So yeah, what does an outsider think of the concept?” (Transcript #4, 14:22).

Original quote:

“met de rest van onze klanten, dus de totale customer base. Daar doen we wel gewoon onderzoek om te gaan kijken welke producten zouden jullie willen hebben en waarom en wat zijn jullie daar bereid voor te betalen en etc etc. Daar komt vooral de meeste innovatie vandaan.” (Transcript #10, 20:39).

Translated quote:

“We send a survey to our whole customer base where we ask them what products they want and why they want those products and what they are willing to pay for the product. That’s where most of the innovation comes from.” (Transcript #10, 20:39).

Original quote:

“ Wat je wel vaak doet, is dat je natuurlijk wel een beetje probeert te polsen of een beetje door wat sneaky te vragen een beetje achter komt of dat ook iets is naar de kant waar de concurrent ook wilt op bewegen. Kijk en als ik dan een beetje het idee heb van ja de concurrent is met hele andere dingen bezig. Dan denk ik van nou die oplossing van ons zou wel eens echt onderscheidend kunnen zijn en dat we er dan ook een voorsprong in hebben.” (Transcript #8, 18:24).

Translated quote:

“What often do is I try to measure if the competitor is moving in the same direction as our idea by sneakily asking. If I get the impression that the competitor is doing completely other things, then I think, well our idea could be very distinctive, and I think we have a lead in this.” (Transcript #8, 18:24).

Original quote:

‘‘Ik heb heel wat brainstorm sessies meegemaakt maar uiteindelijk de meeste ideeën komen gewoon zoals ik nu bijvoorbeeld met mijn manager samenwerk.’’ (Transcript #7, 17:22).

Translated quote:

‘‘I experienced a lot of brainstorm-sessions but eventually the most ideas just pop up when I collaborate with my manager’’ (Transcript #7, 17:22).

Original quote:

‘‘Creativiteit of nieuwe ideeën borrelen vaak spontaan op, dus als je onder de douche staat of aan het auto rijden bent of even aan het wandelen bent of als je wakker ligt 's nachts bijvoorbeeld. Ik geloof niet in gedwongen creativiteit..’’ (Transcript #2, 12:20).

Translated quote:

‘‘Creativity or new ideas often just pop up spontaneously, so for example when you are showering or driving your car or going for a walk of when you are awake at night. I don't believe in forced creativity.’’ (Transcript #2, 12:20).

Original quote: *‘‘Dan zijn er ook vaak externe contacten die al te veel mee gaan denken in, he als we dit nou eens zo en zo gaan doen. ik denk dat het ook een stuk creativiteit weghaald.’’ (Transcript #7, 17:28)*

Translated quote:

‘‘There are external contacts that are too much involved in the process of idea generating, they are like yeah if we do it like this and that. I think that is killing creativity’’. (Transcript #7, 17:28).

Original quote:

‘‘Dus ja dat kan wel handig zijn, omdat je dan een extra onderscheiding hebt van. Het is niet alleen ik of alleen marketing die dat wil maar onze klanten willen dit ook. Snap je, dat werkt wel goed.’’ (Transcript #9, 19:72).

Translated quote:

‘‘So that can be useful, because you have a extra confirmation. It isn't only me or only marketing that want's it, but our customers also want it. That works very well.’’ (Transcript #9, 19:72).

Original quote:

“Dus ik denk met name in deze fase dat je klanten gebruikt om te enthousiasmeren en te overtuigen. Om te onderbouwen.” (Transcript #8, 18:44).

Translated quote:

“So I think you can use customers especially in this phase to enthuse and convince. To substantiate”. (Transcript #8, 18:44).

Original quote:

“dat daar een online marketing bureau die daar een belangrijke rol in speelt. Om bijvoorbeeld zo'n business case op te bouwen of om mij daar ook scherp op te houden op welke punten ik kan focussen. Dus ik denk dat zij daar de belangrijkste rol daarin hebben.” (Transcript #4, 14:35).

Translated quote:

“A supplier plays an important role here. For example to build a business case, or keeping me alert on which points I can focus on.” (Transcript #4, 14:35).

Original quote:

“We hebben, als ik vanuit marketing kijk, omdat we alles in huis doen, eigenlijk bijna geen externe contacten.” (Transcript #6, 16:1).

Translated quote:

“We got from the marketing perspective, because we do everything in-house, almost no external contacts.” (Transcript #6, 16:1).

Original quote:

“ja en dat zullen met name zusterbedrijven zijn op dit moment. Als die al iets gedaan hebben waar wij nog in die ontdekkingsfase zitten, nou dan is het heel fijn om hun kennis te gebruiken en niet het wiel te hoeven uitvinden als het er al ligt.” (Transcript #2, 12:29).

Translated quote:

“That will be sister companies in particular. If they have done something of which we are exploring at the moment, it is very handy to use their knowledge and not to reinvent the wheel if it is already been invented.” (Transcript #2, 12:29).

Original quote:

“Dus die testpanel leden dat zijn de eerste groep mensen die we hierbij betrekken en vooral ook als het product er in de concepting fase is, dus bijvoorbeeld een prototype. Dan gaan we het testpanel inzetten om feedback te geven op het prototype en gaan we dat verder finaliseren en aan de man brengen. Dus een 1.0 versie maken zodat dat gereleased kan worden.” (Transcript #10, 20:38).

Translated quote:

“So, the test panel members is the first group of people that we involve. Especially when the product is in the concepting phase, for example, a prototype. Then we use the test panel to receive feedback on the prototype to finalize the prototype and put it on the market. So make a 1.0 version that can be released.” (Transcript #10, 20:38).

Original quote:

“Uhm, dat is afhankelijk van het project. Kijk, we hadden bijvoorbeeld we hebben een project gedraaid voor het churn predictie model. Dan wordt er bijvoorbeeld een budget afgesproken met de leverancier, een tijdlijn of een deliverable die afgesproken wordt en een deadline. En dan moeten onze leveranciers zorgen dat die dat voor die tijd klaar heeft voor het afgesproken budget en uiteindelijk ook de deliverable die we willen.” (Transcript #3, 13:28).

Translated quote:

“For example, we conducted a project for our churn prediction model. Then we agree to a budget and a deadline with our supplier. The supplier needs to make sure the implementation is finished on time, within the budget we agreed upon, and with the deliverable we expected.” (Transcript #3, 13:28).

Original quote:

“binnen een klein bedrijf kom je dan gauw bij externe werk contacten. Kijk een stukje van de innovatie kunnen we dan bij ons eigen development team kwijt maar al gauw heb je externe

mensen nodig om iets te bouwen of iets specifiek als een migratie moet worden gedaan. Ja dan kom je heel gauw op externe werk contacten uit. '' (Transcript #5, 15:31).

Translated quote:

''Within a small company, you quickly reach to external work contacts. Look, a small piece of innovation can be done by our development team, but eventually, we need external people to build something or to make something specific. Then you need to reach out to external contacts. '' (Transcript #5, 15:31).

Original quote:

'' Dus je gaat een minimum product neerzetten die gaat naar externe contacten toe. Er komt dan zowel vanuit leveranciers als van klanten komt er reactie. En dat bevestigt dat we op de goede weg zijn en dat we door moeten. Dus ja op die manier spelen externe contacten ook een rol. '' (Transcript #8, 18:46).

Translated quote:

''So, we present a minimal viable product to our external contacts. Which will receive feedback from our suppliers and our customers. This will confirm that we are on the right track and need to continue. So, in that way, external contacts play a role. '' (Transcript #8, 18:46).

Original quote:

'' Als je zelf kunt bepalen wat je kunt doen en zelf de complete vrijheid hebt over de budgetten die je hebt of de tools en de middelen die je wilt inzetten, dan ga je vanzelf ook wel opzoek naar contacten die je daarbij kunnen helpen als dat niet in de organisatie zelf te vinden is. '' (Transcript #1 11:33).

Translated quote:

''If you can decide what you want to do and have complete freedom of the budgets and the tools or resources you want to use, you are automatically searching for contacts that can support you if those contacts are not in the organization itself. '' (Transcript #1 11:33).

Original quote:

'' Ja weetje ik ervaar wel vrijheid in wat wij doen, maar wel een beperkte vrijheid. Als in de budgetten staan vast, de middelen staan min of meer vast dus in dat opzicht zou ik zeggen, wat minder. '' (Transcript #1, 11:34).

Translated quote:

''Yeah, you know, I experience freedom, but it is somewhat limited. For example, the budgets are fixed, the resources are somewhat fixed, so that's why I say I experience limited freedom. '' (Transcript #1, 11:34).

Original quote:

'' Een streven die ik eigenlijk standaard in mijn organisatie door probeer te voeren is verantwoordelijkheid en vrijheid. Je geeft mensen hun verantwoordelijkheid, maar je geeft ze daarbij ook de bijbehorende vrijheden om zelf daar hun eigen invulling aan te geven '' (Transcript #3, 11:36).

Translated quote:

''I thrive to implement freedom and responsibility in my organization. You give people responsibility, but also accompanying freedom to fulfill this. '' (Transcript #3, 11:36).

Original quote:

''als ik kijk naar marketing dan ja is die vrij om in te huren wie hij wil inhuren alleen in de praktijk gebeurt dat dan niet. Mja omdat ie het zelf kan uitvoeren. '' (Transcript #6, 16:47).

Translated quote:

''If I look at marketing, then they are free to hire whoever they want, but in reality that isn't happening. Because they do everything in house. '' (Transcript #6, 16:47).

Original quote:

''Ik krijg vrij veel vrijheid daarin. En ik merk ook dat binnen ons bedrijf ook wel vrijheid bij mensen wordt neergelegd, dus verantwoordelijkheid om ga maar die ruimte pakken. Ga maar op zoek naar contacten. '' (Transcript #7, 17:41).

Translated quote:

“I have a lot of freedom. I also experience that the freedom is sometimes forced on us, so we are responsible to take the freedom. Go outside and search for contacts.” (Transcript #7, 17:41).

Original quote:

“Hoe meer regels er zijn dan krijg je vaak ook met specialismen te maken en dan zeg je vaak van ja weet je we hebben toch niet genoeg specialismen in huis en dan huur je daar dan weer een externe partij voor in.” (Transcript #5, 15:40).

Translated quote:

“The more rules, the more specialized people. And the quicker you say, well we need more specialized people, and then you hire someone externally” (Transcript #5, 15:40).

Original quote:

“Dus qua structuur merk je dat aan de ene kant top dat het niet helemaal tot in de punten en de komma's is gestructureerd en aan de andere kant zitten we wel in een groei fase en merk je dat het wel gestructureerder kan en misschien ook wel een beetje moet.” (Transcript #7, 17:44)

Translated quote:

“So, structure-wise we experience that on one side, it isn't very structured, but on the other side, we are in a growth phase which means we could use and maybe need more structure.” (Transcript #7, 17:44)

Original quote:

“Terwijl als je daar heel gestructureerd werkt en zegt van nee het kan pas worden opgeleverd als het is getest door klanten dan zou je jezelf dwingen om ze in te zetten. Dus dat kan soms ook wel positief zijn.” (Transcript #9, 19:52).

Translated quote:

“If you work highly structured and says, no it can be delivered once it is tested by our customers, you would force yourself to use them. Which can be positive.” (Transcript #9, 19:52).

Original quote:

“je zou wel een werkinstructie of beleid kunnen opstellen waardoor je verplicht wordt om contacten op te doen met externen. Dus dat je het juist een onderdeel maakt van de structuur.” (Transcript #9, 20:61).

Translated quote:

“You could make a work instruction or policy causing you to force you to contact externals. That you make it a part of the structure.” (Transcript #9, 20:61).

Original quote:

“ik zeg soms wanneer iemand echt uitzonderlijk heeft gepresteerd in combinatie met het gebruik van externe contacten, dan wil ik dat wel graag belonen. Maar dat is sporadisch en bijvoorbeeld als extra eindejaarbonus. Maar echt alleen spontaan. Dus niet van te voren vastleggen als jij dit doet dan krijg je 1000 euro extra. Maar juist gewoon door mensen out of the blue gewoon te belonen voor hun gedrag. Dat werkt.”

Translated quote:

“Sometimes when someone performed really well in combination with the use of external contacts, then I want to reward that. But that is always sporadic and as an extra end of the year bonus. But really only spontaneous. So no pre-agreed bonuses, but just by rewarding people out of the blue. That works.” (Transcript #8, 18:62)

Original quote:

“Ik vind het ook onderdeel van werk dat je ook naar buiten kijkt. Dus ik zie ook geen reden omdat specifiek te belonen of eh nee.” (Transcript #2, 12:39).

Translated quote:

“I think it is a part of your job to look outside. Therefore, I have no reason to specifically reward that.” (Transcript #2, 12:39).

Original quote:

“Dus wel op het moment dat iemand een goed idee heeft en daar mensen op aan wilt haken is dat natuurlijk super. En dan krijg je daar een compliment voor.” (Transcript #3, 13:34)

Translated quote:

“So, at the moment someone has a great idea and external contacts are used for this, that’s super. Then you will receive a compliment.” (Transcript #3, 13:34)

Original quote:

“als iedereen dat belang ziet, dan hoef je dat ook niet meer te belonen. Dan gebeurt het omdat iedereen weet dat het belangrijk is, om die overkoepelende doelstellingen te halen.” (Transcript #8, 18:68).

Translated quote:

“If everyone sees the importance, it doesn’t need to be rewarded. Then it just happens because everyone knows it is important to achieve the organizational goals.” (Transcript #8, 18:68).

Original quote:

“Binnen organisatie C is een extreem positieve werksfeer waarbij dingen die ik normaal gesproken waarvan ik zeg hmm ja daar moeten we maar iemand voor inhuren. dat je nu gewoon eerst bij een collega vraagt van goh zouden jullie daar bij kunnen helpen weet je wel. En dan los je met elkaar dingen op die normaal gesproken veel eerder alweer tot het inhuren van externen zou leiden.” (Transcript #5, 15:45).

Translated quote:

“Within organization C there is an extremely positive work environment whereas when I normally say, hmm maybe we need to hire someone for this, I now first ask my colleagues to help me with this. Together we solve and fix things which would normally lead to hiring an external contact.” (Transcript #5, 15:45).

Original quote:

“ We denken dat we het meeste zelf wel kunnen en handelen daar ook vaak naar. Het wordt niet echt aangemoedigd om externe contacten te zoeken.” (Transcript #1, 11:40).

Translated quote:

“We think we can do everything ourselves and act like that. It is not being supported to look for and use external contacts.” (Transcript #1, 11:40).

Original quote:

“Door mensen niks in de weg te leggen en ook aan te geven dat het goed is om dat te doen en te stimuleren. Van joh kijk eens naar die, naar concurenten. Want zei doen misschien wel iets beter dan wij. Of praat eens met zusterbedrijven of leg je oor eens te luisteren bij het bureau dat we betalen voor het beheren van onze online accounts. En ik denk dat het geven van die vrijheid en het benoemen van het feit dat we niet alles zelf hoeven te verzinnen, dat draagt bij aan het doen.” (Transcript #2 12:46).

Translated quote:

“By emphasizing that it is good and by stimulating it. For example, take a look at these competitors, because they maybe do something better than we are doing. Or talk to sister companies, or listen to the bureau we pay for the management of our online accounts. I think giving this freedom and emphasizing we don’t need to do everything in-house, is supporting actually doing it.” (Transcript #2 12:46).

Original quote:

“Dus we hebben geen externe contacten omdat het zo cool is om externe contacten te hebben. Dat is het, maar dat is natuurlijk niet bedrijfseconomisch verantwoord. Het is gewoon belangrijk om uiteindelijk ons overkoepelende bedrijfsdoelstellingen te kunnen halen.” (Transcript #8, 18:65).

Translated quote:

“So, we don’t have external contacts because it is cool to have external contacts. It is, but that isn’t very business-minded. It is important to be able to eventually reach our general organizational goals.” (Transcript #8, 18:65).

Original quote:

“als er een goede werksfeer is dan ja ik denk dat je dan sowieso beter je werk doet. En ik denk als je externe mensen inzet dat je je werk dan nog beter doet want niemand heeft alle kennis dus als je die ergens anders kan vergaren dan wordt het alleen maar beter.” (Transcript #9, 19:57).

Translated quote:

“If there is a good working environment, I think you do a better job. And I think if you use EWCs, you’ll do an even better job, because no one has every knowledge, so if you can collect this knowledge from external contacts, it only will improve.” (Transcript #9, 19:57).

Original quote:

“ik denk dat een positieve werksfeer zeker bijdraagt aan het gebruik van externe werk contacten maar ik zou eerder een lerende cultuur toepassen om heel eerlijk te zijn. Want als je wat meer een lerende cultuur in de organisatie hebt dan weet je ook dat het niet verkeerd is om fouten te maken, als je er maar van leert.” (Transcript #10, 20:72).

Translated quote:

“I think that a positive work environment really supports the use of external work contacts, but I would rather apply a learning culture, to be honest. Because if you create a learning culture in your organization, you’ll know it isn’t bad to make mistakes, as long as you learn from it.” (Transcript #10, 20:72).

Original quote:

“Dus op het moment dat je een vrije manier hebt van het inrichten van je team of zeg maar de invulling van de taken op basis van de verantwoordelijkheden die je stelt en een prettige werkomgeving creëert waarin dat juist ondersteunt wordt en mensen ook uit kunnen spreken waarin er geen duidelijke hiërarchische lijnen zijn, maar waarin het een relatief platte organisatie is. Dan ondersteun je innovatief werken en dan ondersteun je ook de vrijheid van mensen om daarbij externe werkcontacten te betrekken. Dus het is eigenlijk een voortvloeisel uit hoe je werkt en hoe je je organisatie inricht.” (Transcript #3, 13:35).

Translated quote:

“So, at the moment you have a free way of arranging your team or your tasks based on responsibility and you create a pleasant work environment where that is supported and when there is not a very hierarchical structuring but a flat organization. Then you support innovative working and you support the freedom of people to involve the use of external work contacts. So it is the outcome of how you work and how you organize your organization.” (Transcript #3, 13:35).

Original quote:

“ideeën moeten falen want als je geen falende ideeën hebt dan heb je gewoon te weinig ideeën gehad. Ik vind het wel remmend voor de innovatie als er een keer iets fout gaat en daar een heel groot punt van gaat maken want dan durft daarna niemand meer iets uit te proberen.” (Transcript #6, 16:53).

Translated quote:

“Ideas have to fail because when you don’t have failing ideas you just had too little ideas. I think it is hindering the innovation when if there is going something wrong, you make a fuss out of it because as a result no one dares to try anything innovative anymore.” (Transcript #6, 16:53).

Original quote:

“maar ook dus het promoten van überhaupt het gebruik van externe werk contacten dus dat je gewoon zegt. Wij willen een lerende organisatie zijn en als je wilt leren dan kun je dat doen door 250 documentatie te leren maar je kan ook leren van andere mensen die dat misschien wel eens een keer eerder hebben gedaan. Of leren van leveranciers die daar al een oplossing voor hebben. Dus eigenlijk moet het wat meer een analyserende, lerende cultuur komen waarbij dat normaal wordt bevonden. Dus dat je niet eerder met iets start of dat je niet eerder met iets begint voordat je twee of drie externe werk contacten hebt geraadpleegd.” (Transcript #10, 20:74).

Translated quote:

“But also solely promoting the use of external work contacts. We want to be a learning organization, and if you want to learn you can do this by reading 250 pages of documents, but you can also learn from other people that might have done the same thing. Or learn from suppliers that possibly already have a solution. So it has to be a learning culture where that will be the standard. That before you start anything, you checked it with two or three external work contacts.” (Transcript #10, 20:74).

Appendix E: Research diary and reflection of feelings

Week 2 (11 – 17 jan)	On Tuesday 12th of January I received the feedback of my thesis proposal. I immediately started to implement the feedback so I could send the proposal to the second examiner. The second examiner was quick and gave me a GO to conduct my interviews.
	On Wednesday the 13th of January I had my first interview, which was a test interview. The test interview was very useful, because some questions clearly needed some clarification. Luckily I was able to spot the vague questions today, because tomorrow I have my first official interview.
	On Thursday the 14th of January I had my official first interview. I also started to transcribe this first interview, because I gave myself a time limit of 4 days to transcribe the interview after it has been conducted. This means that the interview needs to be transcribed before Monday the 18 th .
	On Friday the 15th of January I conducted by second interview with a CEO. This was my first interview with a management perspective. Therefore, I was extra focused on preparing the questions and possible sub-questions to make sure the management perspective is well represented. The interview went very well! I also finished transcribing the interview I conducted on Thursday the 14 th .
Week 3 (18 – 24 jan)	On Tuesday the 19th of January I conducted my third interview and fourth interview with a CEO, which represented the management perspective. And an employee. The interview with the CEO went well! It was quite a long interview, but also very useful. I start seeing patterns in the answers of the respondent, which is nice.
	On Wednesday the 20th of January I had another interview planned. However, due to circumstances the respondent had to reschedule the interview. I used the rest of the day to transcribe the interview I conducted on the 14 th of January.
	On Thursday the 21st of January I used the whole day to transcribe interviews. It is a bit more work than I expected, so I am working hard to be on schedule.
	On Friday the 22nd of January I had another interview, which is my fifth interview. I used the rest of the day to transcribe earlier interviews.
Week 4 (25 – 31 jan)	On Monday the 25th of January I had to work, but was able to schedule an interview in-between meetings, which was my sixth interview. Unfortunately I wasn't able to transcribe, because I had work related things to do.
	On Tuesday the 26th of January I had two interviews, which were my seventh and eighth interview. I also had the rest of the day to transcribe. Unfortunately, some work related

	tasks came up and as a result I wasn't able to transcribe as much as I wanted to.
	On Wednesday the 27th of January I had the whole day to transcribe interviews and had my ninth interview planned at the end of the day. My goal was to transcribe all the interview I've had on last Friday (the 22 nd) and Monday (the 25 th). I was able to transcribe both interviews, which was quite time costly.
	On Thursday the 27th of January I had my last interview in the evening. In the morning I had time to transcribe one of the interviews I conducted on Tuesday the 26 th .
	On Sunday the 31st of January I had the evening to transcribe the second interview I conducted on the 26 th of January. The interview was quite lengthy. Therefore I wasn't able to transcribe the whole interview in one day.
Week 4 (1– 7 feb)	On Tuesday the 2nd of February I used the day to transcribe the last part of the second interview of the 26 th of January. I started to transcribe the last interview.
	On Wednesday the 3rd of February I transcribed the last interview. I sent the transcripts to the corresponding interviewee to check if they have any additions/remarks. I took the rest of the day to figure out what is the best way to code my interviews, according to template analysis.
	On Thursday the 4th of February I had a meeting with a fellow student which also conducted template analysis in her thesis. She also looked at my transcripts and my preliminary coding on one of the transcripts. She gave some tips to conduct the template analysis.
	On Friday the 5th of February I coded two more interviews. It is very time consuming, because I need to read the transcript in detail to be able to code it correctly.
	On Saturday the 6th of February I coded my third and fourth transcript.
Week 5 (8– 14 feb)	On Tuesday the 9th of February I coded the fifth and sixth transcript and started to build an initial template based on the codes of the half of the transcripts.
	On Wednesday the 10th of February I coded the seventh and eighth transcript and checked my initial build template.
	On Thursday the 11th of February I coded the ninth and last interview of the last case. As this was quite time consuming, I didn't had enough time to look at the initial template.
	On Friday the 12th of February I analyzed the sixth interview. I analysed the transcripts with Microsoft Word, because I totally forgot about Atlas.TI. I contacted the system engineer of the university to give me access to the program.
Week 6 (15 – 21 feb)	On Thursday the 16th of February I almost spend the whole day fixing Atlas.TI on my laptop with the system engineer of the university. I really need the program to continue the analysis. Luckily, at the end of the day the program worked.

	On Wednesday the 17th of February , I put the already analyzed transcript in Atlas.TI and analyzed two more transcripts, which makes a total of 8 analyzed transcripts. I also made another initial template, based on the 8 coded transcripts.
	On Thursday the 18th of February , I analyzed the last transcript and was able to make the final template. This template is the template I will use to present my results in chapter 4.
	On Friday the 19th of February , I wrote the first part of chapter 4, which entails the introduction and the theme 'External work contacts'.
	On Saturday the 20th of February , I wrote the first part about the use of EWC's with the stages of IWB. I was able to describe the results of the first two stages of IWB.
Week 7 (22 – 27 feb)	On Tuesday the 23rd of February , I wrote the second part about the use of EWC's with the stages of IWB. I was able to finish it and to make a beginning of the organizational climate part
	On Wednesday the 24th of February , I was able to describe the results of two dimensions of the organizational climate.
	On Thursday the 24th of February , I finished the organizational climate part of the results chapter.
	On Friday the 25th of February , I finished the concept version of the results chapter.
Week 8 (1 – 7 march)	On Tuesday the 2nd of March , I revisited my concept version to make sure it has no mistakes.
	On Wednesday the 3rd of March , I handed in my results chapter. I immediately received an reply of my thesis supervisor, in which he stated that he is out of office till the beginning of April. I hope he will still review and provide feedback on my chapter 4.
Week 9 (8 – 14 march)	On Tuesday the 9th of March I still had no reply of my thesis supervisor. I e-mailed my second supervisor to explain that I didn't receive any feedback. He immediately contacted the secretary of Business Administration to locate my first thesis supervisor.
	On Thursday the 11th of March , it became clear that my first thesis supervisor is not coming back. Luckily, my second thesis supervisor offered to give feedback on my results chapter, and to take over the role as first supervisor. I will receive a new second supervisor, so I don't get delayed that much.
Week 10 (15 – 21 march)	On Monday the 15th of March , in the evening, I received feedback from my new thesis supervisor. It was quite a lot of feedback, because he has a different style than my old thesis supervisor. First I was a bit shocked, but after giving it a good read, I made a planning and was able to structure the feedback.
	On Tuesday the 16th of March , I started working on the feedback on my results chapter. I need to rewrite my whole chapter to make it a more fluent story.
	On Wednesday the 17th of March , I continued working on the feedback of my results chapter.

	On Thursday the 18th of March , I also worked on my results chapter. It is starting to become a much more fluent story, which is way better than how the chapter used to be.
	On Friday the 19th of March , I finished rewriting my results chapter. I started working on my conclusion and discussion. Because the results are on the top of my mind because of my rewriting process, this was very doable.
	On Saturday the 20th of March , I continued working on writing my conclusion and discussion, according to my new results chapter.
Week 11 (22 – 28 of march)	On Monday the 22nd of March , I continued working on my conclusion and discussion. On Saturday I finished the conclusion and started to write implications, which I further wrote on this Monday.
	On Tuesday the 23rd of March , I finished my implications and further research directions. I took the rest of the day to look at the rest of my chapters and change things according to my new results chapter and the conclusion and discussion.
	On Wednesday the 24th of March , I critically reviewed my chapters and made some necessary changes.
	On Thursday the 25th of March , I received feedback from some fellow students on my chapter 4 and 5. The feedback was very useful, and I changed some of my chapters according to the research. In the evening, I handed in my concept thesis.
Week 12 (29- 04 of April)	On Friday the 2nd of April , I received feedback on my concept thesis. The feedback was doable and was mainly focused on my conceptual models and some minor details that had to be changed. I immediately started working on the feedback.
Week 13 (05 – 11 of April)	On Tuesday, the 6th of April , I continued working on my feedback. I e-mailed my supervisor for some addition information on the change of my conceptual model. He gave useful information to be sure my new conceptual model is correct. I also changed some minor details in the thesis
	On Wednesday, the 7th of April , I continued working on the feedback. My planning is to finish the feedback today, so I can write my abstract, preface and arrange all the appendices on Thursday.
	On Thursday, the 8th of April , I started writing my preface and abstract and arranged all the appendices of the thesis. I made sure the respondents are anonymously displayed. On Friday and Sunday I will re-read the whole thesis and change the last things, so can hand the final version of the thesis in on Sunday the 11 th .
	On Friday, the 9th of April , I thoroughly read the whole thesis and made some small adjustment.
	On Sunday, the 11th of April , I used the day to re-read the whole thesis, and finally handed it in!

Reflection of feelings:

Test interview

A test interview is conducted, before all the interviews is conducted. The test interview helped identify flaws or limitations within the interview design that allows necessary adjustments (Kvale & Flick, 2007). The test interview showed that question 10, 11 and 17 were perceived as vague. The reason for this is that the definitions used in the question were not clear. To fix this, the definitions are explained in the beginning of the interviews and if necessary, before or while asking one of the three questions. Also the 4 phases of IWB were perceived as vague. Therefore, before every interview, a short explanation of the 4 phases of IWB is presented to the respondent.

Interview diary

Interview YH_SD

The interview went fairly well. As this was my first interview I was a bit rusty. I prepared the interview by looking over the questions to be able to ask them fluently and more organically. During the interview I felt relaxed. I tried to listen as detailed as possible so I would be able to ask clarifying sub questions. The sub questions asked were a good and useful addition to the questions from the interview guide.

Interview VS_DH

The interview was a bit rusty at the beginning, due to a bad internet connection. Luckily after 10 minutes, the internet connection stabilized, which resulted in a more fluent interview. I have the feeling that I asked all the questions and tried to ask good follow up questions to collect the data as detailed as possible. The respondent gave quite short answers, but because of by follow up questions I was able to collect detailed information which I think is very useful! The beginning was a bit stressful, but after 10 minutes I started to feel more relaxed, which had a positive outcome on the respondent.

Interview YH_BC

The CEO was a bit in a rush, which resulted in a feeling that I needed to hurry up while asking the questions. I tried not to rush, but as the time was limited I couldn't help to rush the interview a little. Despite the rush, I have the feeling that I was able to collect detailed information, which is a good thing!

Interview RS_BD

The interview with another CEO went well! The CEO was very enthusiastic about my topic, which resulted in very engaged and well thought answers. This made the interview a lot of fun. I started to feel inspired and see patterns while receiving the answers, which was a good feeling. The fact that the CEO was enthusiastic about my topic made the interview very pleasant, and also quite long. As a result, the interview lasted for about 1 hour and 10 minutes. I doubt if all the information is relevant, but I think that a little too much info is better than a lack of useful info.

Interview RS_MC

The fifth interview went fairly well. The marketeer was well informed about my topic, which made it easier to interview him. At first, the interview stated that it wasn't particularly clear what external work contacts contained, but after a brief explanation it was clear. This resulted in a very fruitful interview! During the interview I started to see some patterns with the other interviews, which was a nice experience. For me this felt like I am going somewhere with the interviews. I felt relaxed and excited during the interview, mainly because I started to see patterns between the interviews.

Interview SH_HR

The interview with HR, which was my sixth interview. The interview was by phone because of a bad internet connection of the interviewee. This created a other dynamic than with video calling, because it is a bit harder to interpret non-verbal signals by phone, rather than by video calling. As a result I sometimes interrupted the interviewee because I thought he was finished with his story. Luckily, he understood that this happened because the interview was by phone. The interview lasted for 1 hour and 10 minutes, which is the longest interview so far. The interviewee gave very elaborated answers with a lot of practical examples. I am not sure if all the examples are relevant, but I will find this out when I will analyze the interview.

Interview VS_CT

The interview with CT went quite well. The interviewee was in a bit of a rush, which at first resulted in quite short answers. However, when asking sub-questions the answers became a bit more elaborate. This resulted in more useful and in-depth data about the experiences with external work contacts. I managed to stretch the interview to 45 minutes and to gain in-depth information, which is a nice outcome.

Interview AG_TL

The eight interview with TL went very well! TL was very interested in the subject. One slight difficulty was that TL didn't use external contacts. He was quite open about this, but it steered the interview in a bit of a new direction, as the company of TL was the first to mention that they hardly use external work contacts in their innovation process. I think I managed to collect some useful data. It was refreshing to find a company that did not involve external work contacts in their innovation process, because they represent an opposite direction than the other companies I interviewed so far.

Interview SH_LK

The ninth interview with LK went okay, not good not bad. The interviewee was a bit nervous, maybe this was because this was the first time we met. Therefore, I took some more time to acclimate and made sure LK was feeling comfortable before starting the actual interview. The answers of LK were quite straight forward. As a result I had to ask a lot of sub-questions to gather some more information.

Interview AG_JP

The last (tenth) interview was with JP. JP is a very energetic and enthusiastic guy. As a result he immediately started talking. He was very elaborate. For me it was a challenge to steer the interview in the right direction, because we often deviate from the subject of innovation and external work contacts. I think I managed to steer the interview in the right direction. However, because the interviewee was quite elaborate, the interview lasted for 1.5 hours. I will transcribe the whole interview and filter the relevant data, because there can be useful data in the deviated answers!

Appendix F: Transcripts total

Transcript YH_BC

De eerste vraag is, wat is je leeftijd en je hoogst genoten opleiding?

Afgeronde opleiding?

ja ja,

ik ben 49, heb HBO afgemaakt en daarna heb ik nog een post doctorale opleiding leiderschap en management gedaan.

okay, wat is je huidige functie en wat is je arbeidsverleden?

Nu CEO bij YH. Mijn arbeidsverleden. Ik ben gestart als marketeer bij de Friesland bank. Daarna ben ik marketing manager bij een drank producent geweest. Vervolgens ben ik bij KPN CRM marketeer geweest, toen ben ik een tijd voor mezelf aan de slag gegaan als interim marketeer en sinds 2010 ben ik bij YH aan het werk. Ooit gestart als manager marketing en sales en na twee jaar doorgestapt als general manager en nu dus CEO.

En wat houden nu je dagelijkse werkzaamheden in?

haha, excel. Ja nee het is beleidsbepaling, algemene verantwoordelijkheid voor het hele reilen en zeilen van de organisatie zowel commercieel als organisatorisch. En ehm, ja dat.

Okay duidelijk. Dan gaan we naar het eerste thema en dat is externe werk relaties. Ik heb al kort het doel daarvan uitgelegd waarom we dat gaan bespreken. Ehm, we gaan eerst even kort inventariseren hoe jij ziet dat externe werk contacten worden gebruikt en daarna gaan we inzoomen op innovatief werk gedrag in combinatie met de externe werk contacten. Daarom is de eerste vraag: Hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten van je medewerkers tijdens de uitvoering van hun dagelijkse werk.

En dan heb je het over de marketing medewerkers?

ja mag ook breder maar de focus ligt op marketing.

ja daar heb ik ook de beste blik op denk ik. Ik zie daar niet super veel externe werk relaties eigenlijk. De relaties die ik zie die zijn er met een online marketing bureau, een linkbuilding agency, een google of door te kijken naar concurrenten, dat zie ik wel. En met software leveranciers zoals een hubspot die ons voorzien van informatie. Dat is zegmaar hoe ik dat ik het landschap zie.

hmm ja, en zie je dat ze vooral worden gebruikt tijdens de dagelijkse werkzaamheden of ook tijdens het innovatief werkgedrag? Dus die 4 fases die ik je heb voorgelegd.

Nee ik zie eigenlijk dat het puur wordt gebruikt in het dagelijkse werk. Ik heb niet de indruk dat deze externe werk relaties echt voeding zijn voor innovatieve nieuwe sporen of ideeën.

Het laatste voorbeeld is natuurlijk het hele Simon Kugel verhaal. Waar een van de marketing medewerkers nauw bij betrokken is geweest. Daar is op basis van marktstudies gekeken van waar ligt nou potentie en op basis daarvan is dan een nieuw plan gemaakt maar dat is niet een

plan dat wij zelf bedacht hebben, dat is wel een door TWS centraal geconstrueerd plan geweest. Dus ik heb nee, het innovatieve werkgedrag komt daar niet uit naar voren. Ik merk ook dat de tweaks en innovaties die we het afgelopen jaar aan de shop hebben die komen vooral uit de koker van iemand als onze conversie specialist die vooral zijn eigen ervaring daarin meeneemt. en natuurlijk hebben we wel goed gekeken naar wat er om ons heen gebeurt. Wat er in andere branches op webshop gebied gebeurt, dus dat is wel daar van invloed op geweest. Maar voor de rest zie ik niet dat wij echt out of the box met innovatieve zaken bezig zijn.

ja en de conversie specialist is intern natuurlijk, dus dat is vooral nieuwe interne informatie omdat je iemand hebt aangenomen en niet omdat je naar buiten gaat en daar eh, mee gaat babbelen.

Klopt ja

okay en als ze er wel gebruik van maken. Hoe vaak maken de medewerkers volgens jou dan gebruik van externe werk contacten?

Ja dat hangt er een beetje van af. Kijk dan online marketing bureau dat is een twee wekelijkse call en een kwartaalijkse meeting en dat is dus zegmaar afgesproken werk en anders is het op incidentele basis denk ik.

Ja okay, en als je dan een frequentie daar aan moet geven. Per maand of per week?

nou twee keer per maand ongeveer, op de gok hoor.

jaja okay. Je gaf net al een aantal soorten externe werk contacten aan. Wat voor soort relaties zijn de externe werk contacten van de medewerkers. Zijn dat vooral ex-collega's, een familielid of zakelijke klanten die dan informatie geven

of leveranciers

of leveranciers inderdaad.

Ja ik denk dat het vooral een klant-leveranciers relatie is waarbij wij de klant zijn. Dat is de hoofd moot denk ik, ik geloof maar dat kan ik niet helemaal staven natuurlijk maar dat er veel in de persoonlijke relatie sfeer dit soort externe werk relaties zijn. ex-collega's kan, concullega's oftewel zusterbedrijven, die had ik nog niet genoemd. Daar zie ik ook wel regelmatig contact ontstaan. En ik dat dat wel leidt tot nieuwe inzichten en niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden maar dat gaat twee kanten op. En dan is twee keer in de maand wat weinig. Dan denk ik dat het wel een keer in de week is.

En dan spreek je over de zusterbedrijven?

nou in algemene zin, dus als ik dat er bij op tel dan kom ik minimaal wel op 1 keer in de week.

okay okay, dus toch iets vaker dan wat je eerder zei

ja dat denk ik dan wel ja.

En als je kijkt naar de hechtheid, dat heet dan de emotional closeness, hoe schat je dat in van de contacten van de medewerkers?

Met externe werk relaties?

ja,

nou die is niet zo heel hecht denk ik. Op een schaal van een tot tien ofzo haha, naar wat voor antwoord zoek je?

nee gewoon een open antwoord, dus zie je dat ze heel veel sparren en dat ze echt veel contact hebben of is het als we een keer niet mailen dan is meteen de kous afgedaan en spreken ze elkaar niet meer.

Nou ik heb niet de indruk dat het een heel hechte band is.

Okay en de laatste vraag wat betreft het inventariseren van die externe werk contacten is: wat is de gemiddelde duur van die externe werk contacten? Dus hoe lang hebben ze gesprekken?

eh ik denk dat het gemiddeld een half uur is. Weetje als je een mail wisseling hebt of een call of whatever, ik denk dat dat gemiddeld een half uur duurt bij elkaar.

ja, en dan focus je je vooral op het contact met de zuster bedrijven?

Ja maar ook met leveranciers he, een call met het SEA bureau is ook een half uur soms wat korter soms wat langer, maar ik denk dat gemiddeld een half uur wel redelijk aannemelijk is.

okay okay, ja duidelijk dan kunnen we het stukje inventarisatie van externe werk contacten afronden en dan gaan we over op innovatief werk gedrag. Zoals van tevoren uitgelegd bestaat innovatief werk gedrag uit 4 stadia, dus idee verkenning, idee generatie, idee verdedigen/promoten en idee implementatie. Ik had al uitgelegd hoe externe werk contacten zich verhouden in die fases. De eerste vraag is dan, op welke manier worden ideeën voor innovatie verkend binnen je organisatie?

ja pfoeh ik denk dat dat meestal een idee is wat gewoon in een mailtje of gesprek wordt geopperd van joh dit speelt in mijn hoofd. Tenminste zo doe ik dat wel, wat vind je er van. En zo wordt het langzaam een echt idee. En meestal is het gewoon een flart die ergens ingeschoten wordt en vervolgens dan of wel opgepakt wordt of niet. Of gewoon wel besproken wordt of een stille dood sterft en zo langzaam vorm krijgt. Ik denk dat dat op die manier onderzocht wordt.

Dus je zegt eigenlijk vooral omdat iemand iets zegt of via de mail oppert dan kijk je vanzelf wie er aanhaakt of dat het inderdaad niemand aan wordt gehaakt.

ja nouja goed, het is niet zo los vast. Het komt een keer ter sprake en dan heb je het daar wel verder over of niet, soms zegt iemand maar joh dat kan niet want, of dat hebben we al een keer gedaan dus, of he dat is wel interessant laten we daar eens verder op gaan. Zo werkt dat.

ja en fase die je net noemde daar komen we nog op terug. En welke externe werk contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie door de medewerkers?

ja de vraag is dan of dat innoverend is maar dat zit hem vooral in nou bijvoorbeeld in het online marketing stuk, waar een kennis bron wordt ontsloten en ook kennis van extern naar binnen wordt gebracht, maar dat kan ook zijn gesprekken met zusterbedrijven die iets nieuws hebben gedaan of iets anders doen dan wij en dat we daar naar kijken van kijk dat is interessant voor ons. En of dat dat innovatief is dat is dan een definitiekwestie denk ik,

ja het maken van een nieuw product of nieuwe dienst of het anders kijken naar een bestaand product of dienst is ook al innovatie. Het hoeft niet baanbrekend te zijn dat google zegt wauw wat is dit tof. Het kan juist ook een verbetering zijn.

Ja en wat was je vraag ook alweer?

Welke externe werk contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

oja nou dat zijn eh dat zijn de partijen waar wij klant zijn als die met nieuwe informatie komen maar ook ideeën van medewerkers of ideeën van klanten of suggesties van klanten uit onderzoeken die wij zelf doen of eh wat er bij concurrenten gebeurt of bij zusterbedrijven gebeurt. Dat is denk ik de vierdeling er in.

En klanten zeg je, dat zijn eigenlijk een nieuw extern werk contact die ik je nog niet heb horen noemen.

klopt.

okay en hoe worden die externe werk contacten gebruikt in deze fase?

Hoe bedoel je?

Hoe worden ze ingezet? Gaat dat ook weer per mail of ga je ze uitnodigen?

ja dat varieert natuurlijk heel erg. Soms is het een belletje soms is het een mailtje soms spreek je iemand fysiek. Ehm, via een teams sessie of eerst een klanttevredenheidsonderzoek waar suggesties uit komen of is het gewoon een mail van een klant die zijn onvrede uit over iets waarvan wij denken, oh dat kunnen we anders doen. Dan varieert heel erg. Niet een eenduidige werkwijze.

nee, geen vaste procedure. Okay, nou dan komen we bij de volgende fase dat is op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd door de medewerkers?

nou ook dat is niet in een vaste structuur. Dat komt eigenlijk voort uit de manier waarop ik dan net schetste dat iets een keer opborrelt, opvalt, ter sprake wordt gebracht of als idee concreet wordt aangedragen en ja dan wordt het bij voldoende interesse opgepakt, maar dat is niet echt een vaste structuur.

nee, je hebt bedrijven die brainstormsessie organiseren of een denktank openen. Doen jullie ook zo iets?

Nee dat doen wij niet. Dat hebben we in het verleden wel gedaan. Ik heb daar zelf wat minder goede ervaringen mee want dan ga je zitten om creatief te zijn. En volgens mij werkt dat niet zo. Creativiteit of nieuwe ideeën borrelen vaak spontaan op, dus als je onder de douche staat of aan het auto rijden bent of even aan het wandelen bent of als je wakker ligt 's nachts bijvoorbeeld. Ik geloof niet in gedwongen creativiteit. Ik heb in het verleden wel vaak met marketing brainstorm sessie gedaan

maar daar kwam eigenlijk nooit iets uit waarvan je dacht wauw dit is nuttig?

nee, de beste ideeën komen meestal voort uit onverwachte momenten.

Dat is wel interessant want de volgende vraag is: welke externe werk contacten worden ingezet bij het genereren van ideeën voor innovatie door je medewerkers?

nouja dat zijn eigenlijk dezelfde als die ik net noemde. Dus die vier, partijen waar wij klant zijn, zusterpartijen, concurrenten of klanten. Die vierdeling zou ik daarin aanhouden.

ja, en hoe worden die bij deze fase ingezet?

Eigenlijk hetzelfde als dat een idee opborrelt, dus dat is eigenlijk een aaneengesloten stuk. En soms kan het ook wel zijn dat als er een idee is dat je juist dan gaat kijken naar externe werk contacten. Dus dat je het even toetst bij een zusterbedrijf of dat je even kijkt hoe het bij een ander bedrijf zit. Dus dat wij bijvoorbeeld een idee hebben en dan bij Hubspot vragen he hoe kan dat in het systeem worden geïmplementeerd of hoe kunnen we daar gebruik van maken als we deze flow willen bouwen, ik noem maar wat. Dat kan dat je het dan toetst. Dus zo worden werkrelaties misschien gebruikt als inspiratiebron, maar dat kan ook als toetsing worden gebruikt.

Dat laatste is wel interessant, want eigenlijk zeg je dat er vaak iets intern opborrelt en dat je daarna pas naar buiten gaat om te kijken wat zijn mijn externe werk contacten

ja of een klant die stelt een vraag en daar komt een idee uit naar voren en die toets je dan weer bij anderen.

Ja nee duidelijk. Ik denk dat we deze fase wel kunnen afronden, of heb jij nog aanvullingen op deze fase?

nee

Dan is de derde fase het promoten en verdedigen van ideeën. Op welke manier verdedigen of promoten je medewerkers ideeën voor innovatie binnen de organisatie?

Eh in eerste instantie bij elkaar denk ik. Ik denk dat als iemand een idee heeft binnen het marketing team dat ie, dat ze het eerst met elkaar bespreken of ze bespreken het direct met mij. En als ik een idee heb bespreek ik het ook eerst met hen. Of ik gooi het gewoon in de groep. Of ik stuur een van de marketeers een mailtje van joh ik zie dit, denk daar eens over na., vind je het wat?

okay, en hoe gaan ze dan om met weerstand van de innovatie?

ja dat hangt van het idee af en van de haalbaarheid. Soms dan weet je bij voorbaat al wel of iets wel of niet makkelijk is of haalbaar. of dat er heel veel development capaciteit voor nodig is die we dan niet hebben en ehm, het hangt ook van de commerciële waarde af.

ja, en als jij bijvoorbeeld niet achter het idee staat maar die medewerker is helemaal overtuigd dat het echt echt wat gaat opleveren, hoe gaat zo'n proces dan in zijn werk?

Dan vraag ik altijd naar onderbouwing. En de onderbouwing maakt dan, kijk het is hetzelfde met veranderingen die je doorvoert op de website of een kleurgebruik ik noem maar even een gekke zijstraat. Ik vind, het mag nooit een smaakding zijn op basis waarvan je een besluit neemt of ergens voor gaat liggen. maar op basis van feiten en argumenten kan dat wel. Of haalbaarheid van aannames.

ja, dus eigenlijk worden altijd ideeën van innovatie onderbouwd door of cijfers of in ieder geval evidence based onderbouwing.

ja, hetzelfde geldt ook voor verbeterickets die vanuit klantenservice komen. Ja we zijn hier heel veel tijd aan kwijt kunnen we dit niet automatiseren? ja hoeveel is heel veel dan? En hoe vaak komt het voor en als het voorkomt hoeveel tijd kost het dan als het voorkomt hoeveel tijd kost het dan en als we er mee gaan besparen hoeveel kost het dan om te maken? Nou dat soort afwegingen moet je altijd maken vind ik. En datzelfde geldt voor innovatieve ideeën, goh als we dit doen. **Wat is er voor nodig om dit te realiseren en wat gaat het opleveren. Die kosten-baten analyse moet je altijd maken.**

ja logisch, dan wordt geld dus altijd een dealbreaker.

ja geld of tijd.

Okay en hoe worden externe werk contacten gebruikt bij het verdedigen of promoten van ideeën door je medewerkers?

Nou ik denk dat input vanuit extern dus bijvoorbeeld vergelijken met een concurrent want die doet het al of vanuit een zusterbedrijf die doen het al en het levert ze zoveel op en ze hebben het zo makkelijk kunnen doen. Of eh, ja vaak voor evidence denk ik.

En worden ze ook wel eens gebruikt om advies te geven om een idee bijvoorbeeld verder uit te werken?

ja en dat zullen met name zusterbedrijven zijn op dit moment. Als die al iets gedaan hebben waar wij nog in die ontdekkingsfase zitten, nou dan is het heel fijn om hun kennis te gebruiken en niet het wiel te hoeven uitvinden als het er al ligt.

ja, en zie je ook buiten zusterbedrijven dat mensen worden aangehaakt?

Mja niet zo heel veel. Dat zie ik eigenlijk zelden. Tenzij je een externe inhuurkracht als een developer bedoelt, die kan natuurlijk wel van advies voorzien op het moment dat dat nodig is.

Ja nee die komt echt een soort van in dienst dus dat is geen extern werk contact.

nee dan zie ik dat niet zo heel veel

Heb je daar een reden voor? denk je dat daar iets achter zit?

nee, ik denk dat dat niet een bewust ding is. Ik denk als dat van pas zou komen dat dat wel zou gebeuren. Het is ook niet een categorisch nee, ik zie het alleen niet zoveel gebeuren.

ja snap ik. okay. En dan komen we op de laatste fase, dat is het implementeren van ideeën voor innovatie. Op welke manier worden ideeën voor innovatie geïmplementeerd?

Nadat we het promotiestuk hebben gehad en er besluitvorming moet plaatsvinden, laten we zeggen als het besluit er is dan wordt er gekeken van okay wanneer gaan we dat dan doen. Wat en wie is er voor nodig? Dan wordt er gewoon een ticket gemaakt en dan gaan we het inplannen en dan gaan we de capaciteit er voor vrijmaken en dan gaan we het invoeren. Zo gebeurt dat.

Maar wel aardig procedueel dus? Altijd een ticket en dan kijken wie er aan gaat haken.

ja want anders ja, dat wel, en daar ben ik ook wel blij om want dan is de planning ook beter te doen en dan kun je ook terugvinden hoe je iets gedaan hebt en wie er mee bezig is geweest en nouja als het goed is staat er dan ook in wat we van tevoren hadden verwacht en wat je dan uiteindelijk door meten kunt zien of het een succes is geworden of niet. Dus of de innovatie ook daadwerkelijk gebracht heeft wat we vooraf dachten dat het zou brengen.

ja, omdat het allemaal zo procedueel wordt vastgelegd.

ja, en soms is het ook meer bedoeld om de planning gewoon op orde te krijgen. Dat je niet 100 dingen tegelijk doet maar dat je zegt nou we doen 5 blokken van 20. Dat kan ook.

Er wordt nooit geroepen: ik heb een tof idee en het is door de ballotage gekomen om het zo maar te zeggen, wie haakt er aan, we gaan het gewoon uitwerken?

Dat komt ook wel eens voor maar in de basis is het wel zo, zeker aan de marketingkant, gewoon allemaal wel vastleggen in een planbord.

met als reden weer

overzicht, structuur, en dat je dat ook kunt toewijzen. Dat je niet krijgt dat of iedereen er mee bezig is of dat niemand er mee bezig is omdat iedereen van elkaar denkt dat er al aan gewerkt wordt. Dus dat zorgt gewoon wat in control zijn, zonder dat het woord controle daarbij hoort maar gewoon dat je de boel in de grip hebt.

ja houvast. En je kan het al raden: hoe worden de externe werk contacten bij deze laatste fase toegepast? en worden deze toegepast?

ja soms, soms is het nodig om juist een externe partij er bij aan te haken omdat zij de kennis al hebben. en dan kunnen zij gevraagd worden van joh geef je input of draag bij. Het voorbeeld dat ik net noemde over domeinnaanprijzen, daar heb ik een andere partij voor nodig om de uitvoer daarvan te doen. Nou dat is een extern werk contact wat dan onderdeel is van dat ticket omdat zij een deel van die taak moeten doen. Maar hetzelfde zou ook kunnen zijn dat we een groot deel van het google budget gaan inzetten op domeinnamen, dan wordt het SEA bureau op dit moment daarvoor ingezet van joh bedenk goede campagnes om specifiek op domeinnamen te targeten en niet zozeer op webhosting. Dus zij kunnen onderdeel zijn van een innovatieve implementatie.

Ja maar het idee van die innovatie komt vaak vanuit intern

kan kan maakt niet uit.

En bij de implementatie worden soms wel externe werk contacten toegepast.

ja als dat nodig is wel.

En wanneer vind je dat nodig?

Als een ander het beter of sneller kan dan dat wij dat kunnen.

ja dus dan koop je echt je capaciteit of kennis in?

ja ja,

of als wanneer er geen geld bij gebaat is dan ga je gewoon klanborden bij een zusterpartij hoe zij de implementatie hebben gedaan.

ja kan ja.

okay, ik denk dat we deze fase kunnen afronden. Dan komen we op een stukje organisatieklimaat. Dat is verdeeld in 4 onderdelen. Autonomie en controle, de mate van structuur, beloning en vergoedingen en warmte en ondersteuning. Dan is de eerste vraag, in welke mate draagt de vrijheid in het bepalen en inrichten van de werkzaamheden van je medewerkers bij het gebruik van je externe werk contacten?

Ik zou zeggen dat de vrijheid die men daar in heeft, want ik leg daar nul beperkingen in op, dat dat er toe zou moeten leiden dat mensen die vrijheid ook voelen en daar gebruik van zouden maken. Maar het is ook een verantwoordelijkheidsgevoels ding.

maar denk je daar bewust over na? Dat dat een gevolg kan zijn dat mensen zich vrijer kunnen voelen om ook naar buiten te kijken?

Eh ja in die zin dat ik wel regelmatig benoem dat het verstandig is om ook bij concurrenten en zusterbedrijven te gaan kijken en ook daar vragen te stellen. en ehm, gewoon niet altijd maar inside out te kijken maar ook outside in te laten kijken. Dus ja

En heb je andere opvattingen waarop het kan bijdragen dat mensen gebruik maken van externe werk contacten? De mate van vrijheid die ze krijgen

nee ik zou niet weten hoe. Nogmaals er is volgens mij nul belemmering om dat te doen, dus als er nul belemmering is zie ik ook niet extra dingen die ik zou kunnen doen om de belemmering weg te nemen, als die er niet is.

nee okay, duidelijk. Het tweede onderdeel is de mate van structuur. Die wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies binnen de organisatie. Hoe ervaar jij de invloed van de mate van structuur binnen de organisatie op het gebruik van externe werk contacten van je medewerkers?

Dat vind ik wel een lastige. Ik geloof niet dat de structuur invloed heeft op de mate van interactie met externe werk contacten. Ik denk dat even aan het marketing team. ik zou niet weten waarom de structuur daar een invloed op zou hebben. Iedereen kan volgens mij zijn externe werk contacten inzetten zoals die dat wil. Alhoewel ik mij zou kunnen voorstellen dat een grafisch designer bijvoorbeeld niet zo snel de CEO van een zusterbedrijf zou bellen. Maar een andere marketeer die kan dat prima doen. Dat is niet onderdeel van de structuur, maar meer hoe mensen dat zelf willen of gewend zijn. Dat is dan een belemmering die ze zichzelf opwerpen en niet eentje die uit de structuur voortkomt.

Nee, maar het kan zijn dat jullie hebben afgesproken dat voordat er naar buiten wordt gecommuniceerd of dat er vragen worden gesteld dat er eerst een ticket moet worden ingediend voor goedkeuring of iets dergelijks.

nee hoor daar is geen structuur voor. Zeker niet als het gaat om idee generatie, waarom zouden we daar, of innovatief idee. Ik vind het juist mooi als dat vanuit elke hoek kan komen.

ja ja, het sluit ook wel aan op de eerste vraag van autonomie en controle.

ja ja, nou dat stuk hebben we dus niet geformaliseerd en geregeld.

met als gevolg zeg jij dat mensen zich, aanhakend op de eerste vraag, juist vrijer voelen om gewoon naar buiten te kijken, vooral in die eerste fase.

ja je zou verwachten dat het gevolg is, maar het gevolg kan ook zijn dat mensen zich ook niet geroepen voelen omdat het niet geregeld is.

ja en wat zie jij het meeste?

hmm nouja ik zie het meeste niet. En ik denk dat niet iedereen zich geroepen voelt. De mate waarin mensen dit doen en zich geroepen voelen zegt ook iets over een betrokkenheid bij het werk zelf en bij het wel en wee van de hoe gaan we verder. En dat zit niet bij iedereen in zijn systeem. En dat snap ik.

ja, sommige mensen hebben misschien nodig met een suggestie van de hier heb je een nummer dit is mijn oud-collega of mijn buurman en die weet hier heel veel van, bel diegene is. In plaats van dat diegene zelf om zich heen moet gaan kijken.

ja dat kan, maar dat heeft dus veel met zelfinitiatief te maken. En als dat er niet in zit ja dan hoef ik het ook niet te gaan stimuleren, want ja dan is het een gedwongen iets en dan komt er

ook niet het beste van. Als ik tegen jou ga zeggen ik wil dat je die nu belt want die heeft een goed idee, dan had ik die net zo goed zelf wel kunnen bellen. Snapje, soms een voorzet geven is natuurlijk prima. Ik zeg tegen onze conversie specialist ook van joh op het moment dat we hiermee aan de gang gaan, we hebben een plesk team, als je die contact hoeft je het zelf niet uit te vinden. Oh nou handig, en dan gaat ie er mee aan de slag. Als ie het niet weet dat dat contact er is en ik geef de voorzet niet, ja dan kan ik ook niet van hem verwachten dat die daar zelf op komt. Maar **het is niet zo dat de structuur dat ingeeft en dat we het daarmee formaliseren. Nee het is gewoon, je helpt iemand op weg als je zelf toevallig die kennis of die informatie wel hebt.**

ja maar doordat schijnbaar wel in de structuur zit gebakken dat je even spart en overlegt als je een idee hebt voordat je naar buiten gaat, dan kun jij weer een suggestie geven hoe ze bij dat contact kunnen komen?

ja maar is dat structuur of is dat gewoon joh we spreken elkaar toevallig en ik hoor dat toevallig dus ik moet hem even daarover tippen. Dat is niet een structuur. Dus eigenlijk is het free format.

ja okay. Dan komen we op het derde onderdeel van organisatie klimaat en dat is beloningen en vergoedingen. In welke mate beloon je je medewerkers om externe werk contacten te gebruiken en toe te passen?

niet, ik vind het ook onderdeel van werk dat je ook naar buiten kijkt. Dus ik zie ook geen reden omdat specifiek te belonen of eh nee.

En als ik aangeef dat een beloning naast geld ook in complimenten uitgedrukt kan worden?

ja dat vind ik wat anders, en op het moment dat iemand zegt joh ik heb die en die eens gesproken en ik heb het hier en hier over gehad, nou super goed gedaan. Dat kan,

ben jij je er bewust van dat je dat signaleert en ook benadrukt dat je het prettig vindt dat dat gebeurt?

Soms wel soms niet.

Waar hangt dat van af?

Van mijn eigen alertheid denk ik. Kijk een voorbeeldje, gister onze projectmanager had een gesprek met een leverancier voor de inrichting van ons nieuwe pand, toen heeft die echt wel de duimschroeven aangedraaid. En daar heb ik hem wel in gevoed van joh dat doe je hartstikke goed. Want ik weet, dat geeft hem zelfvertrouwen om het te volgende keer wel weer te doen en uit zichzelf te doen. Dus daar ben ik wel bewust mee bezig. En als iemand met een goed idee komt dan zal ik ook niet nalaten om te zeggen dat ik dat een goed idee vindt.

En of het dan van externe werk contacten komt dat maakt niet perse uit.

nee dat weet ik ook niet altijd

maar het is niet dat jij je bewust focust op dat mensen naar buiten moeten kijken en dat je daar bewust een beloning aan vast koppeld.

Nee maar dat is ook zo situatie afhankelijk. Want kijk als onze marketeer komt kijk ik heb bij een concurrent gekeken en die doen dit en dit en dat op die manier. Ah hartstikke goed, slim bedacht. En als niet een extern werk contact daar de bron van is dan kan ik even goed daar iets van zeggen. Dus het is niet zo relevant waar het idee dan vandaan komt.

Ja ja, dus eigenlijk sluit dat ook weer aan bij de eerdere twee dimensies, dat free format concept daar past dit ook bij dat je niet perse gebruikt maakt van belonen bij externe werk contacten.

Ja dat klopt

okay dan komen we bij de laatste en dat is warmte en ondersteuning. Op welke manier draagt een werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Eh, een werksfeer waarbij men zich niet belemmerd voelen om naar buiten te kijken.

En hoe creëer je die of probeer jij die te creëren?

Door mensen niks in de weg te leggen en ook aan te geven dat het goed is om dat te doen en te stimuleren. Van joh kijk eens naar die, naar concurrenten. Want ze doen misschien wel iets beter dan wij. Of praat eens met zusterbedrijven of leg je oor eens te luisteren bij het bureau dat we betalen voor het beheren van onze online accounts. En ik denk dat het geven van die vrijheid en het benoemen van het feit dat we niet alles zelf hoeven te verzinnen, dat draagt bij aan het doen. Daar geloof ik in.

Ja, dus eigenlijk weer samengevat op die bovenste drie. Dat ook weer de mate van structuur en ja de formalisatie zo min mogelijk wordt gehouden waardoor je een werksfeer wilt creëren waarin mensen zich vrij voelen om naar buiten te kijken

ja ik weet niet of het zo min mogelijk is. Kijk hoe meer je dat structureert en formaliseert hoe gewrongener het voelt. En ik heb het idee dat het vaak beter werkt als je dingen ongedwongen laat maar het wel stimuleert. omdat mensen dan het gevoel hebben dat het van hen is in plaats van dat het opgelegd is. En dat werkt volgens mij veel beter want dan krijg je dat het intrinsiek is omdat ze er zelf iets mee willen en geloven in plaats van dat hen verteld is dat ze dat moeten doen. Of de manier waarop ze dat moeten doen. Ja daar geloof ik gewoon niet zo in. Kijk voor sommige dingen he, zoals administratieve dingen of voor financiële dingen snap ik dat dat beter werkt. En voor het ticketing systemen dat we gebruiken om dingen te executeren, dat snap ik wel. En ideeën vastleggen gewoon in tickets zodat je het niet vergeet en het ook maar vastligt snap ook wel. Maar dat je ideeën genereert. Ja ideeën genereren en daarmee creativiteit laat zich wat mij betreft niet dwingen en datzelfde geldt ook voor ja ik ga nu met iemand praten want daar heb ik misschien wel een idee, ja zo werkt dat in mijn optiek niet.

nee nee duidelijk. Maar je zegt wel dat in een sfeer waar mensen zich vrij genoeg voelen om dat wel te doen dat dat heel bevorderlijk is voor de innovatie.

ja ik denk het wel.

En dat probeer je ook te creëren.

ja want kijk als iemand tegen mij zegt goh ik heb dat bedrijf eens gebeld om eens te vragen hoe zij dingen doen en ik zeg van joh hoe haal je het in je hoofd. Ja dan doet ie het de volgende keer niet he. Ja dus dat werkt denk ik ook op die manier. Dat je het gewoon toelaat op de manier zoals mensen dat goeddunkt en volgens mij werkt dat het allerbeste.

okay, ik denk dat we dit onderdeel ook kunnen afsluiten. Dan komen we bij de afsluitende vragen. Heb je nog overige opmerkingen met jouw ervaringen met het gebruik van externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

Nee ik denk het niet. Kijk nouja als iemand dat wil structureren dan zou dat misschien bijdragen, ik noem maar wat dat je alle marketeers eens in de zoveel tijd bij elkaar zet, misschien kom daar dan meer uit dan nu, gewoon omdat het dan wat logischer is om het over dat soort dingen te hebben in plaats van dat je nu bewust iemand opzoekt. Dat zou het kunnen bespoedigen, en tegelijkertijd denk ik ook als dat niks oplevert dat dat ook een stille dood sterft. En dan moet je ook wel gaan voorbereiden.

En bijvoorbeeld naar congressen sturen?

ja dat kan, en moet ik ze sturen of moeten mensen daar zelf naar kijken? Kijk ik vind als ik mensen moet sturen dan zijn ze er zelf niet mee bezig. Als mensen bij mij komen van ik heb een congres daar wil ik graag heen. nou hartstikke goed veel plezier. Dat vind ik een veel gezondere situatie dan wanneer ik zou moeten bedenken waar zij zich in zouden moeten verdiepen om hun eigen werk beter te doen.

Waarom vind je dat gezonder?

Eh omdat het dan intrinsiek is in plaats van dat mensen wachten op instructie. En ik heb het liefst dat mensen niet wachten op instructie maar gewoon mij verrassen met hun expertise. Dat vind ik veel fijner.

ja duidelijk. Heb je nog opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview?

nee,

Okay dan wil ik je hartelijk bedanken en kunnen we afronden

graag gedaan haha

Transcript YH_SD

Wat is je leeftijd?

32, haha

Dit zijn de algemene vragen om, want dan kan ik per respondent kan ik herleiden of dat invloed heeft op de resultaten, vandaar dat ik het vraag. Dus wat is je hoogst genoten opleiding?

hbo

hbo, ja, eh wat is je huidige functie en wat is je arbeidsverleden?

ehm, marketeer en eh ook altijd gewerkt in een marketing achtige functie veelal ook als marketeer of online marketeer en ook een tijdje SEO specialist geweest maar altijd in de richting van marketing.

Okay, Wat houden je dagelijkse werkzaamheden in?

ehm, het reilen en zeilen van de marketing afdeling eigenlijk. Teamcaptain van de marketing afdeling dus ik doe planning, maar hou ook eh, de doelstellingen in de gaten de cijfers of we op koers liggen en daar desnoods aanpassingen in en eh, verder veel marketing automation en SEO. Voor de rest worden de dingen die we doen een beetje verdeeld onder de rest van het team. Eh SEA doet mijn collega Hans, en voor de rest ehm, ja alle hand en span diensten wat met een marketing afdeling komt kijken.

Ja en hoe is die teamcaptain rol? Heb je dan echt een soort van managementfunctie?

Ehm, nou ik beoordeel ze wel eh ook op hun functioneren en eh ik hou in de gaten of ze hun werk goed doen, dus in dat opzicht wel. Daarbij wel zeggende dat we er vanuit gaan dat iedereen zelfsturend is, dus als ik een opdracht geef dat ik er ook vanuit ga dat ze het zelf kunnen doen. Mja, om de term kleuterjuf er in de gooien dat willen we niet

Nee haha

dus eh, wel zelfstandig team.

okay, ja nou duidelijk. Dit waren de algemene vragen. Om even een beeld te krijgen wie jij als respondent bent. Dan gaan we over naar het onderwerp externe werk relaties en daarbij is de eerste inleidende vraag eh hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Ehm, zeker nuttig maar in de praktijk niet elke dag nodig.

Okay

En ehm, de mate waarin wij contact hebben met externen is vooral op dit moment voor SEA, al gaan we dat ook weer in huis doen. en eh, de externe tools die we gebruiken zoals affiliate marketing dus via linkjes, via tradetracker daar onze accountmanager voor en ook de vragen die we hebben aan bijvoorbeeld onze accountmanager van Hubspot. Of servicemedewerker van Hubspot. en eh voor de rest ook wat regelmatig contact weer met de zusjes van TWS. We spreken veel met Argeweb op dit moment en eh, maar ik weet niet of dat gezien wordt als extern trouwens.

Hmm, ja eh wel. Want jullie zijn eh, wel volledig zelfstandig en je hebt niet een management ofzo die bepaald dat je daarmee moet praten. Dat is eigen keus.

Ja klopt

Okay, en daar heb je wel contact mee zeg je?

Ja, ja we doen nu wat campagnes in samenwerking met Argeweb. Hun hebben een tool daarvoor dat heet Sidekick daar eh, kan op basis van de data die wij hebben heel veel meer data aan toegevoegd worden waardoor we hele relevante en specifieke mailingen kunnen versturen. Dus dat is een voorbeeld waarop we contact hebben dan met Argeweb.

En merk je dan dat je, je gaf aan ik doe het niet op dagelijkse basis maar wel vaak. ehm maar je meer gebruik van externe werk contacten tijdens het genereren van nieuwe ideeën en het maken van nieuwe concepten, dus innovatief werk gedrag of toch gewoon tijdens de dagelijkse werkzaamheden?

Eh toch vaker tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Ja, en af en toe zoeken we die samenwerkingen ook wel op hoor maar goed eh, de budgetten van YH liggen vrij strak omlijnd dus heel veel ruimte om campagnes met externen te doen dat is er niet. Dus het zit meer in de dagelijkse werkzaamheden.

Ja, en waar vind je dat ze het meest nuttig ja, wordt geacht. Dus dan bij het innovatie stukje of toch bij de dagelijkse werkzaamheden, als de budgetten enzo geen issue waren.

Nee het is wel echt inzichten ook om dingen anders te kunnen doen of inspiratie ergens vandaan te halen dus natuurlijk is het heel nuttig om je dagelijkse werkzaamheden dat er af en toe eerst iemand meekijkt maar eh, ze brengen ook vaak nieuwe ideeën met zich mee waarop je dan weer verder kunt borduren. Dus dan toch innovatieve werkzaamheden.

Okay, terwijl je daar zegt daar haal ik op dit moment heb ik daar het minste baat bij eigenlijk.

Nou we hebben er wel baat bij denk ik maar eh dat is ook meer het gesprek dat dan op gang komt waarop we verder gaan borduren en als je toch al bezig bent met je dagelijkse werkzaamheden. Dus het staat heel erg in verband met elkaar.

Ja, het is dus niet of of het is en en eigenlijk.

Klopt, ja

Okay okay, ehm, hoe vaak maak je gebruik van die externe werk contacten?

Oei, eh dat wisselt een beetje ook in de mate in hoever we campagnes doen. Eh we draaien nu bijvoorbeeld een campagne met SSDN eh, de uitgever van de punt nl domeinnamen. ehm **die spreek ik nu bijna wekelijks**, dus eh dan veel. maar goed er zitten ook campagnes bij dat we heel intern gericht zijn dus veel bezig zijn met SEO ehm, ja dan is het wat minder. **Ehm meerdere keren per week denk ik sowieso wel. maar ehm, ja het varieert dus heel erg.**

Ja, en nu spreek je dan over klanten of eh contacten die een contact zijn geworden omdat je een product of dienst bij ze afneemt. Hoe zie je dat bij klanten waar je niet perse een dienst of product afneemt, bij contacten.

Ja dan hebben we het meer over Argeweb denk ik, omdat dat een vergelijkbare partij is dan wij zijn of andere zusjes. Ehm, ja weetje dat is ook heel nuttig en dat is ook een beetje hetzelfde. Daar wordt meer gericht om inventief zijn ehm, en dus nieuwe ideeën met elkaar kunnen sparen over wat wel goed gaat wat niet goed gaat. en daar dan je aanpassingen aan kunnen doen.

Ja, en dat is dan weer een zuster maatschappij. Heb je ook wel eens ervaring met ehm, mensen in je privé omgeving? Oud collega's bijvoorbeeld waar je op dit moment dan mee gaat sparren of eh andere contacten.

Ja soms, niet heel veel maar natuurlijk spreek ik af en toe wel eens oud klasgenootjes of nu dus Emie die net weg is gegaan bij YH. Kijk dat zijn wel dingen die dan ter sprake komen ja.

Ja, en eh merk je dat je daar dan iets aan hebt, aan die contacten?

Ehm, nou dat ligt er een beetje aan op welk gebied. Sommige zijn meer ervaring in andere dingen dan ik ben of andersom. Weetje als zij daar meer ervaren in zijn dan heb je daar wel een goede sparringpartner aan. Anders ben je zelf vaak in de lead om hun ideeën te geven over hoe ze het beter of anders kunnen doen.

Ja, logisch. Want eigenlijk borduurt het een beetje verder op mijn volgende vraag. Wat voor soort relatie zijn de eh, de externe werk contacten?

Ehm, met name relaties als in we hebben ook een zakelijke relatie met elkaar. Dus we nemen een product of dienst bij hun af. Bijvoorbeeld een hubspot, een tradetracker eh, Dept, waarbij we de advertenties nu nog uitbesteden, dat is het grootste gros.

Okay en eh, je zei net al ik heb dan losse plukjes van mensen die ik af en toe nog wel eens spreek. Eh vanuit m'n studie of ex-collega's.

Ja ja, nouja de man van Marjolein is SEO specialist is online marketeer daar spar ik wel eens mee. M'n broer is accountmanager dus eh, die weet veel van bedrijfsprocessen. daar spar ik nog wel eens mee, ook voor zijn eigen website. ehm, ja het zijn sociale contacten, losse contacten waarmee je het dan af en toe over werk hebt.

Ja, en onder welke, met welk doel ga je dan die contacten waar je net over sprak, dus niet de zakelijke maar de niet-zakelijke contacten, met welk doel spreek je die aan?

Af en toe heb ik echt een hele concrete vraag waar ik dan een andere mening op zoek, los van mijn eigen bedrijf. Omdat je dan soms last heb van tunnelvisie. En soms is het gewoon gezelligheid en dan komt het ter sprake.

Ja, dus tijdens een borrel ofzo.

Ja, bijvoorbeeld

Ja ja, okay. Dus ook weer en en, dus en gericht joh ik loop ergens tegenaan ik weet dat jij in een bepaald domein zit kan ik je wat vragen of he eh, dit komt toevallig ter sprake

We gaan gewoon gezellig wat afspreken en hebben het dan er toevallig over hebben, ja

Ja, en dan kom je maandag op je werk en dan denk je he ik had er wat aan wat diegene toen zei.

Ja, ja.

Okay, en eh, hoe hecht zijn die externe werk contacten? Dat is om de emotionele verbanden een beetje weer te geven.

Ja privé heel hecht natuurlijk. ehm, zakelijk contacten zijn gewoon zakelijk contacten en niet meer dan dat. ik zou ze niet privé opzoeken zegmaar.

Nee, okay. en dat is dus de grootste groep waar je tussen aanhalingstekens de meeste informatie uithaalt. Dat zijn toch die zakelijke contacten dus.

Ja, klopt ja.

En een handjevol privé contacten en die zijn wel heel hecht.

Ja, ja.

Okay en de laatste vraag over de externe werk contacten. Wat is de gemiddelde duur van die externe werk contacten?

Als ik, hoe lang we een gesprek hebben of hoe lang we al een relatie van elkaar zijn?

Ehm, beide.

Ja die gesprekken, we plannen meestal een uurtje in voor zakelijk in ieder geval. Nu spreken we vrijdag met Argeweb over hun statistieken en over onze statistieken. Ik denk dat als je gemiddeld een uurtje per week zegt dat je dan wel goed zit.

Ja,

En privé vind ik lastig om te zeggen omdat het dan ook heel vaak over andere dingen gaat dan werk. dus eh, meh weet ik niet precies.

ja snap ik, dat is ook lastig aan te geven. Maar zakelijk zeg je, over het algemeen plannen we gewoon een uur in en dan bespreken we alles door.

Ja tenzij ik echt een hele korte vraag heb zoals de mensen van Hubspot, daar heb ik soms een hele gerichte concrete vraag voor. Dan is dat die vraag beantwoorden dan is het ook weer klaar. Vaak is dat wel in een half uurtje geregeld.

Ja ja, en dan kom je terug dat privé, dus vaak organisch door dingen die te sprake komen. Dus niet perse dat je een afspraak met ze maakt om over iets zakelijks te praten.

Klopt ja.

Ja, okay. Nou eh ik heb van te voren uitgelegd dat innovatief werkgedrag bestaat uit vier stadia. Dat is dus idee verkenning, idee generatie, idee verdedigen en promoten en het implementeren van het idee. en eh, deze vragen zijn bedoeld om weer te geven hoe jij met die stadia omgaat en of ze, of externe werk contacten daar ook invloed op hebben. De eerste vraag is daarom: op welke manier verken je ideeën voor innovatie?

Ehm nouja niet perse door alleen maar met contacten te schakelen en te praten maar ook gewoon door heel veel te onderzoeken, kijken wat er in de markt gebeurt, websites van concurrenten doornemen ehm, nouja een beetje kijken wat er gebeurd in de markt dus. Maar eh ik weet niet of dat perse het antwoord op jouw vraag is, omdat het niet zo veel met externe contacten te maken heeft.

nee die komt later, het is nu gewoon puur hoe doe je nu zonder die contacten, want daar ga ik later een vraag over stellen. Gewoon op welke manier je nu of jullie natuurlijk ideeën verkennen voor innovatie.

Nou vooral dus research of we komen het tegen en gaan er daarbij vanuit of we onderzoeken of het dan ook echt ook relevant voor ons is. Veelal online, soms ook wat je tegenkomt in de supermarkt of in een winkel of wat dan ook.

ja, dus wel gericht maar soms ook toevallig en dan ga je er mee naar je werk en dan ga je het uitvoeren.

Ja, klopt

En hoe, dat laatste voorbeeld dat je noemde, hoe gaat dat in zijn werk.

Nou dan kom je iets tegen wat je bijvoorbeeld bij een ander hebt gezien of wat een ander heeft verteld en dan probeer je daar wat meer info over te zoeken en dan probeer je dat dan toe te passen op bepaalde producten of doelgroepen die wij hebben

Ja, ja logisch. En dan is de vervolgvraag: Welke externe werk contacten zet je in bij het verkennen van ideeën voor innovatie.

Ehm, dan zijn toch vooral de zusjes. en dan met name Argeweb omdat die ongeveer vergelijkbaar is, of tenminste het meeste vergelijkbaar is met wat wij doen. En dan gaan we gewoon het gesprek aan. En ehm, aanstaande vrijdag gaan we het bijvoorbeeld hebben over statistieken daar komen ongetwijfeld ook heel veel nieuwe ideeën vanuit hun uit, en vise versa.

okay, en hoe zet je die externe werk contacten in bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

eh, anders dan een meeting plannen en een ticket aanmaken op de backlog en er mee aan de slag gaan?

Hmm, als dat de werkwijze is is dat de werkwijze maar misschien zijn er nog meer manieren.

Nee, dat is wel veelal de vaste werkwijze die we hebben. Los van dat we ook een brainstorm kunnen plannen. Het ligt echt een beetje aan het onderwerp verder, wat we hebben en wat we willen gaan doen. Weetje sommige dingen zijn heel klein als in even een mailtje proberen waarvan we zien en horen dat het bij een ander bedrijf ook goed werkt en soms is het echt een koerswijziging als die caregiver rol die we willen gaan vervullen. Weetje daar gaat een iets uitgebreider proces aan vooraf omdat we dan ook een brainstorm nodig hebben, kijken wat we nodig hebben om dat doel te bereiken Dat is een stuk groter dan even een mailtje maken.

ja, snap ik. Maar soms ga je ook zelf brainstormsessie inplannen zeg je

ja, ja klopt Weetje nu gaat dat allemaal wat lastiger omdat we het allemaal via een beeldscherm doen Dus eh dan is het echt wel vechten om een goede brainstorm te houden. maar zeker in de tijd dat we naar kantoor gingen hadden we regelmatig brainstorm sessie ja

ja, ja snap ik. Ehm, het sluit een beetje aan, maar op welke manier worden ideeën voor innovatie nu gegenereerd?

Het begint met noteren, dus een ticket aanmaken in onze backlog. Kijken wat het plan is wat we er mee willen bereiken. En dan een kwestie van de juiste mensen aanhaken en het idee bij hun polsen. Al dan niet in het team of buiten het team om ook stakeholders mee te krijgen als dat nodig is. En dan uitvoeren.

ja, ja maar wel vrij procedueel hoor ik je zeggen

ja, en eh, ik denk dat dit ook wel een organisatie is waarbij dat nodig is omdat we toch heel erg zijn van kijken wat er allemaal gebeurt is, wat de cijfers zijn. We zijn heel data-driven, daar hoort ook wel een vast stramien bij hoe je dingen aanpakt

ja, duidelijk. En heb je dan ook nog baat bij externe werk contacten bij het genereren van ideeën?

Soms zou ik willen dan het meer was, omdat nouja sinds Hans, onze conversie specialist er is, wat minder omdat hij zelf ook heel veel ideeën heeft. maar veelal kwamen die ideeën ook echt uit mijn hand en dan wordt het een beetje een oneman show Maar we zien wel de externe contacten daar zeker aan bij kunnen dragen om ideeën te genereren.

ja, dat kan of dat is al zo?

Deels is al zo.

En waar blijkt dat uit?

Nou we doen nu bijvoorbeeld een sidekick campagne met Argeweb waarbij we opgezegde domeinnamen gaan namailen en daarbij een boodschap communiceren van he, je domeinnaam kan best wel geld waard zijn, weet je zeker dat je op wilt zeggen? Dat is wel een idee dat bij hun vandaan komt waardoor wij dat ook gaan proberen. Dat soort dingen.

Maar dat sluit eigenlijk weer aan bij dan de ideeën verkenningsfase. Want je hebt sowieso al een goede samenwerking met Argeweb als externe werk contact, en die kun je dan ook weer toepassen bij het genereren van ideeën dus,

Ja, klopt.

okay, dan zijn we bij de andere fase. Op welke manier verdedig en of promoot je ideeën voor innovatie binnen de organisatie?

Nou niet heel veel moet ik eerlijk zeggen. Meestal doen we het gewoon en ik denk dat dat ook wel een beetje hoort bij een daadkrachtige marketing. Dat je je niet al te veel aantrekt van wat de rest van de wereld vindt, want je doet het toch nooit goed als marketing afdeling. Eh dus meestal maken we het concept al klaar. Dus in het geval van de mail campagne dan maken we de mails al en dan delen we het gewoon mee aan bijvoorbeeld Dennis, de manager klantenservice, dat we een mailing willen gaan sturen En hij geeft dan terugkoppeling over de mailing maar niet op het idee. En dat is ook wel de vrijheid die we hebben. Dat we gewoon de vrijheid hebben om het zelf de initiëren en zelf te kunnen doen. Wat ons goeddukt. Gaat het over grote budgetten of grote wijzigingen, dan leggen we het eerst voor aan MT, aan het management. En gaan die daar een zegje over doen en gaan daarna over naar uitvoering.

ja, en merk je dat je het echt moet gaan verdedigen of promoten of zeg je nou we worden al als gerenomeerd team of ja afdeling gezien, dus alle ideeën die vanaf ons komen zijn opzich al goed

nou allebei wel. Zeker de afgelopen jaren hebben we veel vrijheid gepakt om gewoon dingen te doen waarvan wij denken dat het gewoon goed is. Gaat het over budgetten, campagnes, advertenties op bijvoorbeeld google ads, dan moeten we echt wel verdedigen af en toe.

ja, en hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen en promoten van ideeën voor innovatie

Nou niet zo Ja los van dat Argeweb verhaal weer. Weetje hun hebben bewezen dat het goed werkt dus dan is dat goed om die cijfers mee te nemen ook in de verdediging. Voor de rest is het vooral een kwestie van uitproberen of het wel of niet werkt.

Ja, maar je noemde net het one man show verhaal. Sluit dat hier een beetje bij aan?

Ehm, nee weetje one man show dat is meer het genereren van ideeën. Ik denk dat we de uitvoering wel proberen om dat met zijn allen te doen. Zeker de mensen die echt in marketing zitten dus Hans en ik, en voorheen Emie ook. En de rest draagt daar aan bij in de zin van de opdracht die we schreven, maar dat one man show heeft echt mee raakvlakken met het genereren van ideeën.

okay, en dit is dan nog het verdedigen en promoten van ideeën en jij geeft aan dat Argeweb daar wel misschien een beetje invloed op heeft maar niet zo veel.

Nou weetje het draagt bij aan onze bewijskracht omdat wij denken dat het zin heeft. maar weetje wij moeten er wel achter staan en we moeten het ook wel promoten/verdedigen dat we denken dat het kan werken Maar dat is nooit een heel uitgebreid traject eigenlijk bij YH.

nee, maar eigenlijk zeg je indirect als ik het heel even samenvat dat Argeweb als externe werk contact een soort van best practice kan vormen om het idee bij jullie ook te verdigen en te promoten .

ja, ja absoluut. En andersom ook zeker zo he. Maar ja absoluut.

okay, en zie je dan nog meer contacten die je daarvoor zou kunnen gebruiken? Of die je al daarvoor gebruikt

Eh, nou soms gebruiken we onze accountmanager van Hubspot ook wel ehm, maar dat is niet zozeer data driven. Dat is gewoon vanuit hey, dat iemand tegen ons zegt he we zien dat dit goed werkt, probeer dit en dit ook eens. Hetzelfde ook met de advertenties, dus ja op een zekere hoogte zeker wel.

Okay, duidelijk. maar dus vooral de grootste is Argeweb omdat je daar gewoon het meeste meer spart.

Nou op dit moment toevallig met Argeweb, maar eh ons SEA bureau spreken we wekelijks en account manager 1 keer per maand van Hubspot. Dus dat ook best wel

Okay okay

Alleen bij zeker bij het SEA bureau gaan we er ook vanuit dat het gewoon een zelfsturend team is en dat zij doen wat het beste is. En wij hebben de supervisie daar wel over, maar dan is de verdediging meer andersom. Dat zij moeten verdedigen aan ons waarom zij denken dat dit een goed idee is.

okay duidelijk. En op welke manier implementeer je ideeën voor innovatie binnen je organisatie?

Ja dat is echt heel erg afhankelijk van wat het is denk ik. Weetje gaat het om een nieuw marketing automation systeem zoals Hubspot wat we gehad hebben dan moet de hele organisatie daar in meegenomen worden. Maar gaat het over wel of niet adverteren op bing, ja dat is iets wat we zelf beslissen Dus ja, dat ligt er aan waar je naar op zoek bent Het ligt echt aan de grote van het project en wat we willen gaan doen.

uhu, en een groot project. Hoe gaat dat in zijn werk bijvoorbeeld?

Ehm nou vaak wordt er een idee gepitched of vanuit onszelf of vanuit management Dan moeten daar de nodige mensen bij aangehaakt worden om te kijken wat er voor nodig is om dat te kunnen implementeren. Dan moeten de plannen geschreven worden, dan moet er op papier staan bijvoorbeeld development moet doen en dan kunnen we over naar uitvoering. Dan wordt er een hele takenlijst aangemaakt, dat doen we vanuit de backlog die dan aangevuld wordt met taken. en dan proberen we het op die manier te implementeren.

ja okay, dus dan op het laatste wordt gewoon die implementatie gedaan door iedere verantwoordelijke taken te geven?

ja, en er zit natuurlijk wel supervisie over. Vaak hebben we dan een product owner die de supervisie ophoudt en planning bewaakt enzo. Maar uiteindelijk wordt die taak wel uitgevoerd door de verantwoordelijke daarvoor ja.

ja, duidelijk. En hoe ervaren je het gebruik van externe werk contacten bij het implementeren van die innovatieve ideeën?

ja die zijn wel een noodzakelijk iets ook omdat je vaak zelf zoiets nooit gedaan hebt terwijl zij wel de kenner zijn van wat we willen gaan doen. Dus daar haal je wel heel veel advies vandaan. Hoe je dingen het beste aan kunt pakken.

Is het dan weer een soort van best practice voorstelling?

ja, en nouja tip tools tricks, hou hier rekening mee, hou daar rekening mee Dat zijn allemaal wel dingen die zij kunnen aandragen.

En welke externe werk contacten zijn hier het meest nuttig bij?

Ja in ons geval wat dat wel het SEA bureau, degene die de SEA activiteiten bijhouden en Hubspot wat betreft de implementatie van hubspot, het marketing automation systeem. Plus ook de contacten die we destijds gehad hebben via de marketing automation tooling via een externe partij die ons daarbij ondersteunde.

ja, dus toch wel vaak de zakelijke klanten dus, of de zakelijke contacten?

ja, veel wel.

Ik denk dat we het stukje fase van innovatie kunnen afronden en dan gaan we naar het organisatieklimaat. De eerste vraag gaat over autonomie en controle, en de vraag luidt: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van je werkzaamheden bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Pfoeh, ik denk wel heel veel. Als je zelf kunt bepalen wat je kunt doen en zelf de complete vrijheid hebt over de budgetten die je hebt of de tools en de middelen die je wilt inzetten, dan ga je vanzelf ook wel opzoek naar contacten die je daarbij kunnen helpen als dat niet in de organisatie zelf te vinden is.

ja, en is dat bij jou van toepassing?

Ja weetje ik ervaar wel vrijheid in wat wij doen, maar wel een beperkte vrijheid. Als in de budgetten staan vast, de middelen staan min of meer vast dus in dat opzicht zou ik zeggen, wat minder.

Ja, dus als je wat meer budget had gehad en meer middelen had gehad had je misschien andere externe werk contacten naar je toe getrokken?

ja dat denk ik wel. Het zou maar zo kunnen dat we dan ook zouden experimenteren met andere tools en middelen die we hadden, dat is niet aan de orde nu.

nee, want hoe gaat het op dit moment? Want je zegt ik heb wel vrijheid maar zou meer kunnen. Kun je dan beschrijven waar je dan bijvoorbeeld tegenaan loopt in ja het vrijheid van het bepalen van inrichten in je werkzaamheden in positieve zin tenopzichte van het managen van je externe werk contacten en negatieve zin?

ja, de grootste beperkende factor is voor tijd en capaciteit op marketing. We hebben een afdeling aan te sturen en daarbij wordt er ook verwacht dat ik het marketing automation stuk en SEO doe. Dat zijn eigenlijk drie functies in een, die je wel in 40 uur moet proberen te proppen. Dan blijft er weinig ruimte over om innovatieve ideeën te verzinnen en te implementeren.

ja snap ik. En dat is gewoon omdat je bordje gewoon vol ligt met andere werkzaamheden bedoel je

ja klopt

okay, ehm dan gaan we naar de mate van structuur. Hoe ervaar je de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten?

Nou we zijn als afdeling vrij om te bepalen hoe we de werkwijze willen doen. Eh wat we zien dat voor ons goed werkt is bepaalde methodes vanuit scrum meenemen, dus we hebben vaste ceremonies als een planning, een review en ik denk dat de planning ook wel allesbepalend is voor de externe contacten die we nodig hebben. Omdat we dan ook over twee weken weten wat we gaan doen. Als blijkt dat we daar een extern contact bij nodig hebben dan zoeken we daar contact mee. maargoed hebben we niks daarvan op de planning staan dan gebeurt het ook niet.

Nee nee, dus dan is planning wel leidend in het gebruik van externe werk contacten.

Ja, en tuurlijk word je ook wel eens vanuit de externe contacten zelf benaderd maar goed daar is dan ook wel ruimte voor, maar het gebeurt meestal op eigen initiatief.

En hoe heeft dan de structuur binnen YH op het gebruik daarvan?

Wat bedoel je met structuur van YH?

Ja Hoe YH is gestructureerd, en dat heeft dan weer te maken met hoe centraal alles is geregeld eh, en of alles heel procedueel is geregeld of juist niet. Zo wordt eigenlijk structuur gemeten.

Ja, ik denk dat ik begrijp wat je bedoeld inderdaad. Wat je bij YH heel erg ziet is dat we nog steeds doen alsof we een heel groot bedrijf zijn terwijl dat eigenlijk helemaal niet meer zo is en dat we daardoor veel vaste regeltjes en procedures hebben hoe we dingen moeten gaan doen. Ik denk dat dat vooral beperkend werkt voor de externe contacten die je hebt. We zijn ook niet een bedrijf dat een cultuur heeft dat heel erg naar buiten treedt of ook echt de expertise van externe contacten opzoekt. We denken dat we het meeste zelf wel kunnen en handelen daar ook vaak naar. Het wordt niet echt aangemoedigd om externe contacten te zoeken.

En waar ligt dat aan denk je?

Ja ik denk toch dat het een stukje cultuur is.

Want je begon met de opmerking dat we niet meer moeten doen alsof we een groot bedrijf zijn, dat ligt dan daar aan volgens jou?

Ja nou niet alleen denk ik want eh vanuit het grote bedrijf worden heel veel regels en restricties ingebouwd. Noem alleen de procedure al als een bepaald programmaatje wilt downloaden die je nodig hebt maar dan een ticket moet aanmaken en dan een week moet wachten tot de systeembeheerder een keer tijd heeft. Maar ook hoe YH altijd al vrij intern gericht is geweest. We deden het meeste altijd zelf en dachten ook dat we het allemaal zelf het beste konden, ehm ja dat zit hem echt in de cultuur volgens mij. Hoe we het altijd al deden

ja en dat heeft invloed weer op de structuur en daardoor maken mensen minder gebruik van externe werk contacten want er heerst een tendens van nou we kunnen het allemaal zelf wel regelen.

Ja, en dat is niet perse slecht natuurlijk. De overtuiging dat we het zelf wel kunnen. Ik denk dat dat ik veel gevallen ook wel zo is, maar waar ik zeker in het begin van mijn functie wel tegenaan heb gelopen is dat ik niet iemand had met meer ervaring waar ik ook mee kon sparren over marketing dingen enzo.

Ja, ja en dan moet je dat wel buiten zoeken natuurlijk.

ja ja, precies.

En werd je niet belemmerd op de manier waarop dingen geregeld waren binnen YH om dat te doen of werd je er wel belemmerd door?

Ehm, nou het was niet eens ter sprake gekomen eigenlijk.

okay, en hoe ben je daar mee omgegaan? Om alsnog die informatie binnen te halen?

ja toch intern zoeken. Veel gespard met de CEO destijds, met een andere manager en nu dan veel met de conversie specialist. In dat opzicht is dat wel heel fijn. Maar ja toch proberen intern te zoeken of je toevlucht te zoeken tussen online informatie

Maar niet perse naar externe contacten dus? Wel online dingen raadplegen maar niet naar buiten treden?

Nee, ja en natuurlijk wel eens met vrienden er over gehad hoe je dingen het beste kunt aanpakken. Zeker als ze in dezelfde branche zitten als waar jij in zit

ja logisch

maar niet bijzonder veel nee.

okay, dan komen we op het stukje beloningen en vergoedingen. In welke mate wordt je gemotiveerd om externe werk contacten toe te passen naar aanleiding van de beloning?

zo min mogelijk haha, We hebben nu natuurlijk het SEA bureau maar daar gaan we ook weer afscheid van nemen. Om dus budget redenen Dus eh het mag geen geld kosten

nee okay, en wordt jij gemotiveerd, kijk een beloning dat kan zowel in geld als in complimenten worden uitgedrukt. Maar wordt jij gemotiveerd als jij een compliment ontvangt of geld zou ontvangen om wel naar mensen naar buiten te treden en kennis naar binnen te halen?

Eh, ja tuurlijk. Ik denk dat ik daar best gevoelig voor bent ja

En welke vorm van beloning zou je dus stimuleren of stimuleert jou nu al?

Complimenten? Zei ik met een vraagteken. ja ik denk dat dat de grootste drijfkracht is om dingen te doen. Dat men waardering heeft voor wat je doet zegmaar.

En is daar nu al sprake van. Dat je wordt gestimuleerd om je externe werk contacten te gebruiken?

Nee, ik heb daar oprecht nog nooit iemand van MT iets over horen roepen. Dat we even extern zouden moeten gaan kijken. Dat is allemaal eigen initiatief. En soms wel vanuit bestaande relaties hoor, dat wel, maar nieuwe contacten nee eh eigenlijk niet.

maar als je dan gemotiveerd zou worden dan zou dat dus zijn door complimenten te ontvangen?

Nouja ja dat is een externe motivatie hoor. De interne motivatie is er natuurlijk ook wel, maar meestal zoek ik dat niet in ehm, in contacten met andere maar de online wegen. De makkelijke wegen om snel iets op te zoeken. OF als je dan toevallig in gesprek bent met vrienden ofzo.

ja, ja snap ik.

Weetje uiteindelijk is een goed resultaat een hele goede motivatie om dat vaker te doen maar komt het vanuit anderen dan zouden complimenten het beste zijn denk ik.

Ja duidelijk. Dus ze worden nu nog niet veel gebruikt, maar mocht het zo zijn dan zou je het liefste gewoon waardering willen als beloning.

ja, ja goed weetje om contacten te zoeken met externe om dat uit te drukken in geld, dat zou ik een beetje onzin vinden. Dat zou meer je hele functioneren moeten zijn, niet zozeer dat onderdeel vind ik.

nee dat is ook wel een beetje lastig te meten denk ik

nee precies

ja okay, Dan komen we op het laatste onderdeel van organisatieklimaat. Dat is warmte en ondersteuning. Want op welke manier draagt volgens jou een positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Hmm, ik denk dat je daar heel erg twee kanten mee kunt opgaan. Weetje als de werksfeer en het werkklimaat gewoon heel kut is. Dan denk ik dat ik ook sneller geneigd zou zijn om externe contacten te vinden, los van ook omdat zij dan meer kunnen bijdragen hoe je werk in elkaar steekt en hoe je motivatie daar uit kunt halen en welke dingen je gaat doen. Maar anderzijds als het heel goed gaat in je bedrijf en je ruimte hebt om nieuwe innovatieve ideeën te gaan pitchen of te gaan doen. Dat dat juist motiverend kan werken om externe contacten te zoeken. Dus ik denk dat het zowel positief als negatief dat je dan wel gemotiveerd gaat worden om externe contacten te zoeken mits tijd het toelaat natuurlijk.

Ja dat blijft een overkoepelende factor denk ik, tijd. En wat zou je dan heel erg demotiveren in een werksfeer bij het gebruik van externe werk contacten?

ja ik denk dat het nu een beetje de situatie is waar we al een paar jaar in zitten gewoon te veel en te druk.

Dus te hoge werkdruk zeg je eigenlijk. Waardoor je letterlijk geen tijd hebt om mensen buiten de organisatie te raadplegen, maar misschien ook die ruimte niet voelt vul ik even in

precies ja, klopt.

En dat zal wel zo zijn dat je meer ruimte zou krijgen om wel externe werk contacten te gebruiken als de werkdruk wat lager zou zijn.

Ja,

Okay en als de werkdruk gelijk zou blijven, hoe zou dan de werksfeer wel invloed hebben op het gebruik van externe werk contacten.

Nouja minder denk ik. Want dan heb je nog steeds geen tijd.

haha nee nee okay. ja dat is dan die werkdruk. okay. Ik denk dat we warmte en ondersteuning wel kunnen afronden. Dan komen we bij de afsluitende vragen. Heb je nog overige opmerkingen over je ervaringen met externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

hmm,

Zijn er dingen die ik ben vergeten te vragen, die je nog moet aanvullen?

Ehm, nee ik kan zo niks bedenken. Als ik dat nog wel heb dan ga ik daar op terugkomen, vind je dat goed.

ja ja zeker, je weet mij te vinden. Dan de een na laatste vraag, heb je nog opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview.

nee, het was leuk en ik denk nu ook wel bij mezelf nou misschien moet ik zelf gewoon iets vaker externe contacten zoeken onafhankelijk van die werkdruk en tijd enzo. Want je kunt er echt wel wat aan hebben.

Transcript VS_CT:

Mijn eerste vraag om even te inventariseren wie jij als respondent bent, wat je leeftijd is en je hoogst genoten opleiding.

Ja, ik ben op dit moment 32 jaar. Mijn hoogst genoten opleiding is universitair.

Welke studie heb je gedaan?

International Business and Marketing Management. De doopnaam Business Administration.

Wat is nu je huidige functie en wat is je arbeidsverleden?

Directeur bij Versio. En mijn arbeidsverleden bedoel je dan of ik voor een werkgever gewerkt heb?

Nou je kunt ook zelfstandig geweest zijn natuurlijk, maar wat je hiervoor hebt gedaan?

In 2025 heb ik een hosting bedrijf overgenomen. Dat heb ik in 2017 verkocht aan TWS. En ben ik gaan herparticiperen in TWS.

Nu ben je directeur van Versio. Wat houdt op dit moment je dagelijkse werkzaamheden in?

Op dit moment is dat behoorlijk breed. Vanuit aansturing van verschillende afdelingen tot rapportage voorcasting, het informeren van andere stakeholders. Samenwerken met collega's, samenwerken met de heren van TWS. Dus het is een relatief brede rol die ik nu vul.

Dit was in het kort om te inventariseren wie jij als respondent bent en dan kan ik het toepassen op de data die ik verzamel.

Dan wil ik nu beginnen met het inventariseren van de externe werkrelaties.

Ik heb een aantal vragen om het soort, de frequentie en een aantal andere dingen te inventariseren om het daarna te kunnen koppelen aan het innovatieve werkgedrag.

Hoe ervaar jij het gebruik van externe werkcontacten van je medewerkers tijdens het uitvoeren van hun dagelijks werk?

Even voor mijn beeldvorming. Externe werkcontacten, contacten met individuen of groepen buiten de eigen organisatie in relevante bron van informatie, inspiratie of innovatie kunnen vormen. Daar zou je in eerste instantie moeten kijken naar hoeveel contact vindt er plaats met externe werkcontacten binnen de verschillende afdelingen en dat is binnen de afdeling Support bijvoorbeeld heel erg beperkt. Die hebben eigenlijk voornamelijk contact met de klanten en met de directe collega's. De afdeling waar dat voornamelijk gebeurt is de binnen Marketingafdeling. Dus daar zie je dat naar voren komen. En wat is dan precies jouw vraag? Hetgeen dat je wilt weten?

Hoe jij het gebruik ervaart? Daarbij is de achterliggende gedachten om te kijken of externe werkcontacten vooral tijdens het dagelijks werk wordt gebruikt of vooral om innovatief werkgedrag te vertonen. Dus innovaties te maken.

Het doel is om, inderdaad, voornamelijk strategiebepaling en om innovatief werk mogelijk te kunnen maken. Waarbij we dus ook een gedeelte van het innovatief werk hebben uitbesteed.

Kun je daar iets over toelichten?

Ja, dus je moet bijvoorbeeld voorstellen een klein voorbeeld is een samenwerking met ons marketingbureau, marketingagency. Wij gebruiken hun om onder andere te sparren over strategiebepalingen en innovatie projecten. Zoals het proposition model waar we hier mee

bezig zijn, het marketing investment dashboard en hun hebben ook bepaalde operationele taken betrekken zij van ons. En werken dus weer nauw samen met mijn collega op marketing intern.

Kan ik dat definiëren als een stukje innovatie dat je inkoopt bij een leverancier?

Ja.

Wat wordt er intern beslagen?

Intern zijn op dit moment vooral de operationele activiteiten. Zoals als je je dan even focust op bijvoorbeeld marketing is het alle communicatie tussenpoints worden behandeld. Grafisch design, UI, dat soort zaken wordt intern allemaal gedaan.

Sowieso goed dat je dat zegt, want support en andere functies hebben vaak minder externe werk contacten. Daarom is de focus van dit onderzoek ook wel op marketeers of op mensen van marketing.

Ik heb Daphne vorige week gesproken waarbij ik dan het medewerkers perspectief heb en jou als management perspectief van dezelfde organisatie, dus dat is een goeie aanvulling.

Hoe vaak maken de medewerkers gebruik van externe werkcontacten?

Even gefocust op marketing, want daar gaat het dan eigenlijk om. Ik vind dat moeilijk om in te schatten. Ik denk een tweemaal in de week.

Wat voor een soort relaties zijn die externe werkcontacten?

Kun je je vraag iets verder specificeren?

Dat kunnen zijn ex-collega's, familieleden, leveranciers of klanten.

Leveranciers.

En zijn er nog meer externe werkcontacten waar gebruik van wordt gemaakt?

Even nadenken... Met uitzondering van mijzelf, want ik heb natuurlijk wel veel contact met externe werkcontacten. Dat is natuurlijk veel breder dan de leveranciers.

Je mag jezelf ook betrekken. Dus en jouw rol als CEO van Versio, maar ook vanuit jezelf. Jij neemt al die contacten ook mee om innovatie te creëren in een organisatie. Is een aanname.

Dan is het inderdaad wel behoorlijk breed. Dus ik spreek veel met leveranciers vanuit iedere classificatie. Van marketing tot aan leveranciers van domeinnamen tot aan technische spelers. En wat we eigenlijk daar veel mee doen is vaak ook spreken over hoe we de dienstverlening kunnen verbeteren, hoe kunnen we innovatiever zijn. En hoe kunnen we succesvoller zijn in ons marketing efforts en daarbij ondersteunen ze ook vaak. Daarbij ondersteunen ze met budgetten maar ook vaak met kennisdeling. En dat is wat je veel ziet. Verder schakel ik zelf ook veel met een aantal grotere klanten. Soms ook om bepaalde dingen tegen ze aan te houden, omdat het vaak wat meer bevriende relaties zijn waar je soms dit soort dingen mee kan bespreken alvorens dingen uitrolt in je klantendatabase. Zoals de prijsverhoging om daar een voorbeeld van te noemen. TWS wordt natuurlijk niet gezien als externe werkcontacten. Wij hebben bijvoorbeeld een initiatief dat we gaan doen. We gaan samen met de Universiteit van Twente een project voor neuromarketing gaan we opstarten. Dat soort dingetjes daar zijn we wel mee bezig.

En hoe is de samenwerking met Twente dan tot stand gekomen?

Via een collega van TWS. Die een contact had

Jij ziet dan een kans om wellicht ook tot innovatie te komen. Jij noemt neuromarketing toch?

Ja. Waarom pakken we dat aan? Dat is omdat we met Versio daarin altijd op het vlak van conversie verbetering, groei, innovatie hebben we eigenlijk altijd wel een soort voortrekkersrol ingenomen. Ook hier is het weer een hele mooie innoviteit om weer een stap te kunnen maken.

Komt dit in dit geval vanuit een TWS lid. Dus dat is inderdaad weer binnen de organisatie.

Ja.

Je noemde net al een beetje dat je vrij vriendschappelijk en vrij hecht bent met een aantal contacten. Daarom de vraag: hoe hecht zijn de externe werkcontacten van zowel jou als van je medewerkers? Om de emotional closeness weer te geven.

Nou ik heb altijd een filosofie nagestreeft. Eerst een paar keer uiteten en wat wijntjes drinken voordat je zakelijk dingen van ze wilt gaan vragen. Dat heb ik eigenlijk altijd gedaan. Dus als je de meeste leveranciers van ons vraagt, vooral degene waar wij budgetten van verkrijgen. Daar ga ik sociaal goed mee om. Dat helpt vaak bij dat je net wat meer voor elkaar krijgt. Dat je net even wat meer hoort. Ze gaan net even een tikkeltje harder voor je dan dat ze normaal gesproken doen.

Hoe zie je dat bij je medewerkers?

Eigenlijk is er in die hoedanigheid maar een medewerker die echt contact heeft met externe werkcontacten. Dat is Daphne en die heb je zelf vorige week gesproken. Dus dat vind ik wat lastig om te beoordelen.

Maar zou jij het aanmoedigen dat zij ook relaties op gaan bouwen met externe werkcontacten om ook meer gedaan te krijgen?

Dat is afhankelijk van de toekomstige rol, maar dat is wel iets dat belangrijk is.

Wat is de gemiddelde duur van de externe werkcontacten?

Niet zo snel gedefinieerd. Ik probeer relaties aan te gaan en die te onderhouden en in stand te houden. Dus er zit geen voor gedefinieerd termijn aan.

Maar de intentie is wel om vaak een lange relatie aan te gaan?

Ja. Dan heb je het meeste aan elkaar.

Hoe lang zijn die contact momenten? Je gaf aan dat je een aantal keer per maand contact hebt.

Dat verschilt. Tijdens Corona is het een half uurtje. Voor Corona meerdere uren. Dan combineer je dat vaak met een diner of een lunch.

Dus die relatie opbouw valt nu ook wat meer weg. Want je gaat niet drie uur lopen videobellen via Teams.

De relatie onderhouden en opbouwen is nu moeilijker dan dat het was voor die tijd.

Dan sluiten we hiermee het inventariseren van de externe werkcontacten af. En gaan we over naar de stadia van innovatief werkgedrag.

Innovatief werkgedrag bestaat uit vier stadia. Dat zijn: idee verkenning, idee generatie, idee verdedigen en promoten en de ideeën implementatie.

Daarbij is mijn eerste vraag op welke manier worden ideeën over innovatie verkend in jouw organisatie?

Brainstormen en praten. Een bord erbij pakken, een pen en een stift en gewoon schrijven.

Je gaat er dus echt voor zitten met je team om op ideeën te komen?

Ja. Ik geloof dat dat vaak het beste is en datzelfde doen we ook met leveranciers.

Dus betekent het dat je echt afsprekt dit uur gaan we nieuwe ideeën verzinnen?

Ja. Misschien een grappig voorbeeld. Eind van vorig jaar hebben we echt strategiesessie gehad met ons marketing kantoor waarin we echt gaan zeggen we gaan nu zitten. We hebben een heel groot whiteboard of we hebben dan muren waar we op kunnen tekenen en dan schrijven we alles vol. En wat goed is dat halen we eruit.

Welke externe werkcontacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

Ons marketing kantoor, maar ook leveranciers van domeinnamen. Waarin wij schakelen en dat is wat meer operationeel open marketing acties.

Je gaf al aan via brainstormsessies zo worden ze ingezet. Maar zijn er nog meer manieren waarop die contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie.

Ja. Een op een sessies. Dus gewoon samen kijken naar een verzoek of vraag vanuit de leverancier die wat wilt. Of wij zeggen we hebben een idee willen jullie daar op aanhaken. Dus dan is het niet zo zeer met de leverancier of de externe werkcontacten samenzitten om ideeën te genereren, maar dan is het joh we hebben al een idee wil je daar op aanhaken of niet. En dan plakken we daar een financiële onderbouwing aan en dan kunnen we kijken of ze daar financieel op mee willen doen.

Dus dat idee generatie daar komen we zo op. Je gebruikt ze dan als klankbord. We hebben dit bedacht wat vinden jullie ervan?

Ja.

De tweede fase is de ideeën generatie fase. En op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd door jou en je medewerkers?

Ja het is eigenlijk een vervolg van een brainstormsessie. Dus wat je doet uit een brainstormsessie dan ben je aan het verkennen. Daarna gaan we kijken van hey wat is nou goed, wat is de weg die we willen slaan en dan gaan we dan uitwerken. Dus dan wordt er gekeken hoe ziet het idee er dan concreet uit. Eventueel met een financiële onderbouwing erbij. Waarbij we dus ook afhankelijk van het idee hoor, wat het is natuurlijk best wel heel breed, maar in de algemene zin des woords, ook uiteindelijk in staat te kunnen zijn om een idee te tracken. Als het uitgevoerd wordt en ook te kunnen verdedigen.

Dan is mijn tweede vraag hoe worden externe werkcontacten bij deze fase ingezet?

Afhankelijk van het idee, de innoviteit, als het iets is wat samen met een leverancier tot stand is gekomen dan kan het zijn dat we vragen van joh werken jullie het uit. Dan gaan wij er wat

van vinden. Of wij zeggen wij werken het uit en willen graag jullie feedback. Dat is wel vaak als er externe werkcontacten bij betrokken zijn is het een een tweetje.

Hoe worden ze dan ingezet?

Hoe bedoel je precies?

Hoe worden die externe werkcontacten ingezet bij het genereren van ideeën?

Eigenlijk.. Ik zit te zoeken naar een voorbeeld om het makkelijker te beschrijven. Ik haalde net al even het voorbeeld aan van de idee verkenning die we deden met ons marketing bureau einde van vorig jaar. Dan worden zij bijvoorbeeld ook ingezet om datgene waar we gezamenlijk voor hebben gebrainstormd, dus idee verkenning, om dat uit te gaan werken tot concreet een business proposal bijvoorbeeld. Hun werken het dan uit en wij vullen het vervolgens weer aan met eventueel feedback of dat soort zaken. Dus het vervolg is dat dat dan weer als middel dient om de vervolgacties te kunnen gaan uitwerken. Dus ik weet niet of dat antwoord geeft op jouw vraag?

Ja zeker, duidelijk.

Dan komen we op de derde fase. Dat is de verdedigen en promoten fase. Op welke manieren worden ideeën of innovatie verdedigd en gepromoot binnen de organisatie door de medewerkers?

Even nadenken. Hetgene wat ik eigenlijk altijd vraag is om een onderbouwing. Of dat nou financieel, maar dat moet een data gedreven onderbouwing zijn. Een data gedreven onderbouwing of een financiële onderbouwing is feitelijk al een verdediging ervan. Dus je onderbouwt iets. Je zegt joh ik heb een idee. Ik heb er financieel op data gedreven over nagedacht en dit is waarom ik denk dat het goed is. Op basis van deze en deze elementen. Dan hebben we namelijk ook direct al de handvaten om ideeën te kunnen gaan als het uit gevoerd is om te gaan volgen en te gaan evalueren en bij te sturen.

Dat is heel cijfermatig onderbouwd. Merk je ook dat je soms mensen moet enthousiasmeren. Soms in mymarketing is er ook wel een gevoel. Dat je denkt dit werkt gewoon goed want we spelen in op emotie. Hoe promoot je dan een idee?

Uiteindelijk moet alles terug te relateren zijn naar iets wat cijfermatig is. Dus of het moet conversie verhogend werken of het moet lifetime value verhogend werken. Of het RP verhogend werken. Het moet ergens een raakvlak zijn met de financiële onderbouwing. In uitzonderlijke gevallen is dat niet altijd zo dan heb je vaak te maken met iets wat merk gerelateerd is. Dus merkidentiteit en het investeren in merkloyaliteit. Of bijvoorbeeld gebruiksvriendelijkheid van bepaalde systemen. Dat zijn zaken die niet altijd te relateren zijn aan een één op één, zeg maar aan een resultaat. Maar dan moet er in ieder geval een onderbouwing zijn van waarom doen we dit en wat is het uiteindelijk wat we hiermee hebben? Dan hoeft dat niet direct een één op één te zijn, maar we verwachten dat onze conversie hiermee 1% omhoog gaat. Dat is niet altijd te doen, dat is vaak dan ook te ver een aanname. Maar er moet in ieder geval een duidelijke intentie achter zitten. Toegevoegde waarden hebben laat ik het zo zeggen.

Als het dan niet prese kwantitatief uitgedrukt kan worden of brand awareness. Dat is natuurlijk ook te kwantificeren.

Ja uiteindelijk moet alles indirect ook te kwantificeren zijn. Maar het hoeft niet, ik wil niet in een luchtftetser zijn die alleen maar op basis van aannames werkt. Soms is niet alles aan te

nemen. Soms is het een kwestie van dit moet omdat we weten dat het goed is voor ons merk of dat het op lange termijn bij gaat dragen, maar uiteindelijk is het de toegevoegde waarde die financieel uit te drukken is.

Je kan het wel raden. Hoe worden externe werkcontacten gebruikt bij het verdedigen en promoten van ideeën over innovatie?

hetzelfde als medewerkers. Ook die als die een idee hebben of een bepaalde campagne willen gaan voeren moet dat ook onderbouwd worden. En als je kijkt naar in hoeverre we ons marketing agency bijvoorbeeld aansturen is dat ook volledig financieel gedreven. En is dat ook volledig KPI gedreven.

Oke, en worden zij soms ook aangehaakt wanneer een medewerker een idee heeft die gepromoot moet worden dat externe werkcontacten daarvoor gebruikt worden?

Ja soms wel. Dat is afhankelijk van. Klein voorbeeld we hebben bijvoorbeeld eind vorig jaar een campagne opgezet voor NLdomeinnamen met een webhosting pakket met SIDN . Dus waarin wij hebben gezegd joh luister jongens dit is ons idee. Dit is wat we potentieel kunnen gaan behalen qua resultaat. Willen jullie hier budget voor beschikbaar maken om met ons mee te doen? En dan betrekken we ze daar.

Heb je nog meer voorbeelden waarin ze betrokken worden bij de verdedigen of promoten fase?

Ik zit even... ja we hebben behoorlijk veel, maar wanneer valt het onder de verdedigingscategorie promoten. We hebben een partij Radex ik weet niet of je die kent? Dat is een leverancier van domeinnamen. Daarmee doen we bijvoorbeeld veel bundeling van domeinnamen. Dus wat we bijvoorbeeld doen is we hebben .com koppelen wij een gratis .store domeinnaam. Zij komen bij mij met hey dit is wat je nu verkoopt, dit is het percentage van upcell wat we daarmee realiseren bij andere concurrenten of bij andere spelers in de markt. Wil je dit met ons doen? En daar stellen we zo een budget voor beschikbaar. Zo wordt dat verdedigd bijvoorbeeld naar mij toe.

Waarom het relevant is om te doen.

Precies.

Dankjewel voor het aanvullen daarvan.

Dan komen we op de laatste fase, dat is de implementatie fase de ideeën voor innovatie. Op welke manier implementeren de medewerkers en jijzelf de ideeën voor innovatie?

Dat is afhankelijk van de werkstroming. Dus afhankelijk van en van de capaciteit en van de activiteiten die al ontplooit worden. Maar we kijken op basis daarvan wie het op gaat pakken en of we er een externe bij gaan betrekken om het ten uitvoeren gaan brengen. Maar ook daar weer wordt gestuurd op basis van deadlines, op basis van tijdlijnen. We doen daar wel echt actief aan projectplanning.

Oke, en als zo een idee dan helemaal concreet is geworden, hij is door de promotiefase heen. Hoe plan je dat dan in?

We hebben een project planningstool die we gebruiken daarvoor, ASANA. En daar plannen we een heel project, wordt uitgeschreven en op basis daarvan wordt er een projectverantwoordelijke op toegewezen en degene die erop moeten participeren worden erop toegewezen. 20:41 gedefinieerd, een soort van milestone. Dus wat moet er bereikt worden voor wat voor een deadline en dan volgen we dat.

Oke. En werk je ook wel eens met adhoc implementatie?

Ja af en toe. Als je buxfixing hebt 20:58 . Of bepaalde zaken die even snel gedaan moeten worden dan dan leert de praktijk dat we wel eens dingen tussendoor duwen.

Maar in de regel altijd gewoon via een strakke project planning?

Uh het liefst wel. Het liefst wel.

En hoe worden externe werkcontacten gebruikt bij de implementatie fase?

Uhm, dat is afhankelijk van het project. Kijk, we hadden bijvoorbeeld we hebben een project gedraaid voor het churn predictie model. Dan wordt er bijvoorbeeld een budget afgesproken met de leverancier, een tijdlijn of een deliverable die afgesproken wordt en een deadline. En dan moeten onze leveranciers zorgen dat die dat voor die tijd klaar heeft voor het afgesproken budget en uiteindelijk ook de deliverable die we willen.

Oke, en is dat dan echt de implementatie van innovatie of is het meer een dienst die je afneemt?

Nee het is een implementatie van innovatie. Dus dat is echt heel simpel van dat 22:01 bijvoorbeeld gemaakt hebben. Dan moet er data vanuit heel veel verschillende systemen ontsloten worden. Zowel binnen Versio als binnen TWS. Dat moet gekoppeld worden naar een centrale database. Daar moet een systeem op losgelaten worden die op basis van 22:15 learning zegt joh wat gebeurt er precies? 22:19 Dus dat hele traject door. Dus dat is best wel heel uitgebreid.

Ja en die kennis heb je waarschijnlijk niet zelf in je organisatie dus haakt een partij aan die daarbij kan oversteunen?

Ja. Dus dan trekken we die kennis naar ons toe.

En zo ondersteunen ze bij de implementatie van jullie idee, maar zij hebben daar de no how van en waardoor het idee gerealiseerd kan worden?

Ja.

Duidelijk. Heb jij nog aanvullingen op de innovatie fases en de gebruik van externe werkcontacten daarbij?

Nee. Ik denk dat we behoorlijk veel besproken hebben.

Ja, oke. Dan gaan we naar het laatste gedeelte. Organisatie klimaat. Het gebruik van externe werkcontacten en het innovatie stuk kan niet los gezien worden van het klimaat waarin je werkt. En dat is verdeeld in vier onderdelen: autonomie en controle, de maat van structuur, beloning en vergoedingen en warmte en ondersteuning.

En daarbij is de eerste vraag: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van de werkzaamheden door je medewerkers bij aan het gebruik van externe werkcontacten?

Wat ik altijd heel belangrijk vindt. Een streep die ik eigenlijk standaard in mijn organisatie door probeer te voeren is verantwoordelijkheid en vrijheid. Je geeft mensen hun verantwoordelijkheid, maar je geeft ze daarbij ook de bijbehorende vrijheden om zelf daar hun eigen invulling aan te geven. Als je te sterk bepaalde zaken gaat definiëren en uitkaderen dan beperk je mensen in hun denkmogelijkheden en in hun innoviteit. 23:59

Dus ik heb liever dat we zeggen om een simpel voorbeeld te noemen. Dit is de verwachting of het resultaat dat we willen bereiken of dit is het idee dat we hebben, werk het uit. Kom met een goede suggestie of kom met een goed model of kom met een goed voorbeeld.

Ja. Dus je bent bewust bezig met het zoveel mogelijk vrijheid geven aan de medewerkers dat ze ook, in dit geval, naar externe werkcontacten kunnen gaan mochten ze daar behoefte aan hebben?

Ja, ja hoor. Geen probleem. Neem alleen het alleen wel even mee in de communicatie. Dat vind ik prettig, zodat ik weet wat er draait en wat er speelt.

Oke. Dan de mate van structuur. De mate van structuur wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en focus op richtlijnen en instructies. Hoe ervaren jij de invloed van mate van structuur in de organisatie op het gebruik van externe werkcontacten?

Ja het is niet dat we daar een hele duidelijke voorgedefinieerde structuur voor hebben. Ik vind, ook terugkomend op het stukje verantwoordelijkheid en vrijheid, als je goede mensen om je heen hebt die in staat zijn de verantwoordelijkheid te kunnen dragen en daar de benodigde vrijheid voor hebben om hun zaak uit te kunnen voeren dan zijn zulke dingen vaak niet eens in de gaten. Ik vind het doorvoeren van structuur, controle maatregelen iets wat je doet bij meer uitvoerende afdelingen, zoals bijvoorbeeld Support. Maar dat doe je niet bij afdelingen zoals marketing. Waar innovatie juist belangrijk is.

Oke dus bewust geen voorgedefinieerde manier waarop je naar buiten gaat kijken om externe werkcontacten aan gaat haken, maar ook weer die vrijheid te houden.

Ja. Vaak is dat juist iets wat voortkomt uit idee generatie. Dan kijken we op basis daarvan welke contacten we moeten aanhaken en dan doen we dat.

Oke, dan komen we op beloningen en vergoedingen. Beloningen kan zowel in complimenten als in geld uitgedrukt worden of in financiële compensatie. In welke mate beloon jij je medewerkers om externe werkcontacten toe te passen?

Nou we hebben niet een voorgedefinieerde beloning om externe werkcontacten toe te passen. Ik vind juist dat beloning en waardering moet zijn op basis van resultaat. En als zij vinden dat ze een beter resultaat kunnen behalen door externe contacten toe te passen dan is dat hun eigen vrijheid om dat te doen. Het gaat om het resultaat.

Het einddoel, oke. Maar je bent niet bewust bezig met oh ik zou het fijn vinden als hier mensen worden aangehaakt. Hier ga ik op sturen door middel van of complimenten geven wanneer dit is gebeurd of een financiële vergoeding?

Nou financiële vergoeding niet. Dus wel op het moment dat iemand een goed idee heeft en daar mensen op aan wilt haken is dat natuurlijk super. En dan krijg je daar een compliment voor, maar het is niet zo dat we financieel gaan belonen op basis van middelen om een bepaald doel te realiseren.

Oke. Dan komen we op de laatste dimensie. Dat is warmte en ondersteuning. Op welke manier draagt een 'positieve werksfeer' bij aan het gebruik van externe werkcontacten?

Dat valt ook weer een beetje terug in dat wat eerder benoemd hebben natuurlijk. Dus op het moment dat je een vrije manier hebt van het inrichten van je team of zeg maar de invulling van de taken op basis van de verantwoordelijkheden die je stelt en een prettige werkomgeving creëert waarin dat juist ondersteunt wordt en mensen ook uit kunnen spreken waarin er geen duidelijke hiërarchische lijnen zijn, maar waarin het een relatief platte

organisatie is. Dan ondersteun je innovatief werken en dan ondersteun je ook de vrijheid van mensen om daarbij externe werkcontacten te betrekken. Dus het is eigenlijk een voortvloeisel uit hoe je werkt en hoe je je organisatie inricht.

Dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen. Heb jij nog aanvulling over het gebruik van externe werk contacten in combinatie met innovatief werk gedrag?

Nee alles is wel benoemd geloof ik.

Okay mooi, heb je nog vragen naar aanleiding van dit interview?

Nee ook niet eigenlijk.

Transcript VS_DH

De eerste vraag is, wat is je leeftijd?

Ik ben 24,

okay, en wat is je hoogst genoten opleiding?

Een master

En wat is jouw functie binnen Versio?

Ik ben online marketeer, dus echt marketing breed

hmm, en wat is je arbeidsverleden?

Ik kom best wel kortgeleden uit mijn studie. Na mijn studie heb ik eerst nog een aantal maanden bijna een jaar als salesmanager gewerkt, maar dat was wel een beetje uit de richting van waar ik heen wilde

ja, okay En wat houden nu bij Versio jouw dagelijkse werkzaamheden in?

ja wat ik zei, het is eigenlijk echt marketing breed. We werken heel intensief samen met een online marketing bureau, dus echt de specialistische SEO, SEA wordt door het marketing bureau ingevuld en mijn taak. ik ben op dit moment de enige marketeer binnen versio dus het aansturen van het marketing bureau, het meten van de resultaten, het bijhouden van de resultaten, het beheer van de social media kanalen, optimalisatie van de website, het schrijven van teksten voor de website. Ja eigenlijk alles wat intern bij Versio moet gebeuren voor de marketing pak ik op dit moment op

ja duidelijk, je bent dus echt een eenpitter. Daarom vind ik het heel interessant om te kijken hoe en of jij externe werk contacten gebruikt tijdens jouw werk en omdat je natuurlijk alleen bent en niet perse een directe sparringspartner hebt ik de vorm van een afdeling. Ik ben heel benieuwd of jij daar gebruik van maakt, daarom is mijn vraag, de eerste inhoudelijk vraag is: Hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Nou we werken dus wel heel intensief samen met een online marketing bureau. Dus dat zijn voor mij wel contacten waar ik wel echt dagelijks contact mee heb, en op het gebied van creatie van visuals zoals video en afbeeldingen hebben we ook een bureau die de videos voor ons maakt en we hebben intern een grafische designer die de afbeeldingen maakt, dus dat zijn voor mij wel mensen waar ik dagelijks contact mee heb.

ja, en dat zijn dus vooral de zakelijke contacten, maak je ook in je netwerk gebruik van andere contacten die nuttig zijn voor je dagelijkse werkzaamheden.

Echt buiten het werk om bedoel je? of hoe bedoel je dat precies?

Eh ja dat kunnen bijvoorbeeld oud collega's of oud studiegenoten zijn of vrienden of familie waarbij je dus natuurlijk wel over je werk praat maar die je nuttig ervaart tijdens de uitvoer van je werkzaamheden

nouja we werken nu natuurlijk fulltime thuis met zijn allen, en mijn vriend die zit toevallig ook in de marketing, dus dat is voor mij op dit moment wel heel fijn om die als sparringspartner naast mij hebben te zitten waar ik af en toe een idee aan kan voorleggen.

ja, en wat voor dingen leg je zoal aan hem voor?

Nou waar ik het met name altijd fijn vindt om een extra paar ogen op hebben is als je bijvoorbeeld content creëert of we zijn nu druk bezig met de nieuwe brandingstrategie ja dat is niet iets wat je vanuit een persoon gaat maken want dan heb je natuurlijk echt een enkele mening dus dat soort dingen bijvoorbeeld dat leg ik ook wel eens bij hem voor, maarja daar gebruik ik ook het online marketing bureau en het videobureau voor.

ja, dus om echt te klankboorden om even een hippe term te gebruiken

ja,

ja okay, maar wat handig dat je je vriend daarvoor kunt gebruiken. Dat is echt een mooi voorbeeld van een niet-zakelijk extern werk contact.

ja ja, dat is echt super nu we allemaal thuis werken. Dat je in ieder geval iemand in de buurt hebt zitten waarmee je daar over kan praten Het is wel fijn dat je daarmee in hetzelfde straatje zit.

En mocht nou corona niet hadden bestaan, dat zou heel mooi zijn, maar waar kon je dan nog terecht naast je zakelijk contacten?

Nou wat ik ook wel veel doe is eh, ik heb natuurlijk nog niet zo lang geleden de master marketing gevolgd dus daar heb ik ook nog wel veel contact met studie genootjes, daarmee heb ik het ook wel vaak over ons werk, over ideeën die we dan hebben. En nou zeker omdat ik nu dus alleen in deze functie zit heb je wel vaak de neiging van ik wil daar even met iemand over praten dus dat doe ik ook wel eens met hen.

ja, ja, duidelijk. De volgende vraag is, hoe vaak maak je gebruik van externe werk contacten?

Ehm, nou ik doe dat eigenlijk alleen op het moment dat ik echt graag een tweede mening nodig heb. Dus eh, dat is bijvoorbeeld wanneer we dus nu zo'n nieuwe brandingsstrategie opzetten, dat is iets wat ik dan niet alleen vanuit mijn eigen mening wil doen. Dus op zo'n moment zou ik dan contact opnemen met anderen daarover. Of in ieder geval te sparren daarover.

ja,

maar ja, hoevaak dat is. Ik denk dat ik in ieder geval wel maandelijks wel gesprekken heb met mensen buiten mijn werk over het werk dat ik doe.

okay, eh maandelijks ja. Dus je denkt niet ik heb elke week daar, ik doe het niet elke week maar een keer in de maand doe je het minimaal

ja het is misschien niet helemaal, kijk nu doe je dat wel omdat je thuiswerkt en ik mijn vriend naast mij heb zitten, maar normaal gesproken zou ik dat niet elke dag of elke week doen.

Het is nu een stukje laagdrempeliger natuurlijk.

ja precies

okay duidelijk. Nou de volgende vraag heb je al een beetje beantwoord maar het wel goed om nog een keer te bevragen. Wat voor soort relatie zijn jouw externe werk contacten, dus die je gebruikt tijdens je werk of met vragen over je werk?

Nou de vragen die ik over mijn werk heb stel ik dan ook wel echt inderdaad aan mensen die in dezelfde branche zitten of dezelfde achtergrond hebben, ehm, wat minder snel aan mensen die helemaal een marketing achtergrond hebben.

nee nee, dus even samengevat. Je gaf aan dat het bureau waar jullie mee samenwerken, de SEA/SEO die jij moet aansturen. Dat is natuurlijk een mooie vorm, en dat zijn dus de zakelijke contacten en je geeft eigenlijk aan die nouja die gaat misschien nog wel vaker terugkomen dat is dus je vriend waar je echt ook privé ook mee spart die niet perse direct wat te maken heeft met Versio?

ja ja, en dit vergat ik in eerste instantie te zeggen maar inderdaad dus ook studiegenootjes van de master bijvoorbeeld. Daar leg ik ook wel vaak ideeën aan voor om eens te kijken wat hun daar dan van vinden.

Ja ja, en wanneer heb je dat voor het laatst gedaan bij studiegenootjes?

Ehm, dat is onlangs eigenlijk nog geweest. Met kerst heb ik ze gezien dus toen ja dan heb je het wel over ideeën die je voor je werk hebt en dan vraag ik ook altijd hun mening.

ja ja, en misschien een beetje privé maar spreek je dan initeel af om over zakelijke dingen te praten of spreek je met ze af en komen er dan ook zakelijke dingen ter sprake.

Ja dat tweede.

ja okay, dus initieel ga je er niet heen met ooh ik moet dit echt vragen maar dat komt ter sprake omdat ze in hetzelfde werkveld zitten?

ja, precies ja

okay duidelijk. ehm, hoe hecht zijn je externe werk contacten? Dat heeft te maken met de emotional closeness.

Nouja wel heel hecht. Mijn vriend natuurlijk en de studiegenootjes zijn ook vriendinnen waar ik dan inderdaad gewoon mee afspreek. Dus dat zijn wel hechte connecties.

En zakelijk?

Ehm, dan bedoel je het marketing bureau?

ja, waar jullie mee samenwerken

Ja die ken ik echt puur zakelijk. Zowel het video bureau als het online marketing bureau is wel heel laagdrempelig waardoor je wel wat amikaler met elkaar omgaat. Maar verder geen contact buiten werk om.

Nee, en hoe lang is relatie al tussen Versio en die bureaus?

oh zo bedoel je, ja voor mij is dat sinds februari.

Ja, maar dat liep denk ik al voordat jij er kwam.

het marketing bureau liep een paar maanden daarvoor. Maar die samenwerking is er ook nog niet zo lang en het video bureau kwam een paar maanden toen ik er al was. Dus in de tijd dat ik bij Versio werk erbij gekomen.

ja, okay dus jullie gaan niet echt jaren terug. Tenminste ik snap natuurlijk dat jij dat niet echt hebt want jij werkt nog niet zo heel lang voor het bedrijf, dus vrij nieuwe relaties

nee ook voor mij Versio zelf inderdaad niet.

okay, ehm dan tot slot de vraag over externe werk contacten. Wat is de gemiddelde duur van de externe werk contacten?

hoe bedoel je dat precies? hoe lang ik met ze in gesprek ben?

ja ja, hoe lang heb je gesprekken met ze?

Ja dat verschilt echt. Dat marketing bureau werk ik natuurlijk op alle fronten mee samen dus daar heb je gewoon veel contact mee gedurende de week, ehm en buiten zakelijk om zijn meer vragen die je tussendoor even stelt. Dat je even tussendoor zegt van he wat vind jij hier van, vind je dit een leuk idee of zou je dit anders doen.

Dus zakelijk heeft wel een veel hogere frequentie dan niet zakelijk?

Ja, zeker weten.

ja, okay. Dan kunnen we het inventariseren van externe werk contacten ronden we hiermee af. Dan gaan we naar het volgende thema en dat is innovatief werk gedrag, nouja ik heb al gemaild en net al kort uitgelegd dat Innovatief werk gedrag uit 4 stadia bestaat, dat is de idee verkenning, de idee generatie, de idee promotie/verdedigen en de idee implementatie. Nou we hebben nu een idee over het gebruik van externe werk contacten als een eigen concept, maar we gaan nu verkennen hoe de externe werk contacten ingezet worden bij de verschillende stadia van jou innovatief werk gedrag. En de eerste vraag is daarbij, op welke manie verken jij ideeën voor innovatie?

Ehm, ja wat ik nu doe ik probeer inspiratie op te doen bij andere bedrijven bijvoorbeeld. Of wanneer ik ehm, wanneer ik gewoon in mijn vrije tijd zelf aan het, zelf andere dingen aan het doen ben, dat ik dan iets zie van oh dit vind ik heel interessant of een heel leuk idee, dat wil ik zelf ook gaan toepassen. Dus meer eigenlijk van buiten inspiratie opdoen.

hmh, ja En hoe leg je dan contact met zo'n organisatie of zo'n bedrijf waar je inspiratie uit haalt?

Nou in principe hoeft je er geen contact mee te leggen dus meer dat je gaat zoeken van of dat je bij bijvoorbeeld concurrenten of bedrijven die ik kan heel tof vind of heel goed vind in wat hun doen dat ik daar eens ga kijken van goh hoe richten zij bijvoorbeeld een bepaalde campagne in of hoe reageren zij op dit of dit event zoals een black friday bijvoorbeeld.

ah ja, ja

Meer dat je op die manier gaat kijken van kan ik daar inspiratie uit halen.

Ja er is geen direct contact maar je kijkt gewoon op hun site of je bekijkt campagnes en daar haal je inspiratie uit.

ja ja, precies

okay, ehm zijn er nog meer dingen of manieren die je gebruikt om je ideeën voor innovatie te verkennen

Nouja wat ik ook doe, want ik ben echt helemaal nieuw in deze branche. Voordat ik hier begon met werken wist ik niet eens wat hosting was

hahaha

eh, haha ja. Dus waar ik ook wel inspiratie uit haal is door bijvoorbeeld met het support team te praten of met developers te praten en eens te kijken wat hun aan het doen zijn en dat weer gebruiken om uiteindelijk weer campagnes op te bouwen of content voor te maken. Dus dat vind ik ook wel een heel belangrijk onderdeel in mijn werk om uiteindelijk goeie ideeën te kunnen doen, echt mij verdiepen in het product, in de markt in hoe onze klant eigenlijk echt denkt dus daar vind ik dat ook weer interessant voor.

Ja dus dan ga je intern gewoon kijken hoe je collega's eigenlijk werken?

ja ja, wat hun bijvoorbeeld in hun tijd doen. Kijk van development daar weet ik nog steeds niet alles van maar dat vind ik ook heel interessant om te weten, van nouja waar is zo'n developer nou eigenlijk mee bezig. Wat maakt ie dan en hoe doet ie dat. Ook op dat vlak.

ja, ja snap ik. Ehm de volgende vraag is: welke externe werk contacten zet je in bij het verkennen van ideeën voor innovatie.

Ehm, nouja dan ga je weer richting die branding bijvoorbeeld. Dat video bureau zetten we nu bijvoorbeeld wel echt in om onze branding helemaal vorm te gaan geven en naar een nieuw niveau te gaan tillen. Die gebruiken we wel echt om te sparren van op wat voor manier kunnen we dat gaan doen. En dat combineert zich dan eigenlijk ook wel weer met niet zakelijke contacten, want als we dan een leuk concept hebben dan wil ik ook altijd wel weer weten van goh wat vinden vrienden uit deze branche er bijvoorbeeld van. Vinden zij dat ook een tof idee of nouja, wat vindt een buitenstaander van het concept?

ja ja, dus even samengevat, Je zegt eigenlijk dat de brainstormsessies om zo maar te zeggen ontstaan in een overleg met dat branding bureau en dan ga je het later spiegelen bij je niet zakelijke contacten.

ja ja, precies dat doe ik eigenlijk altijd wel voor dat soort ideeën. Juist omdat je er zelf anders zo gefocust in zit en het snel zelf daardoor heel tof vindt. Daarom vind ik het altijd wel heel belangrijk om daar ook buitenstaanders bij te betrekken van, zien jullie dat ook op die manier.

ja want hoe zet je die contacten inderdaad daarvoor in, om dat te spiegelen?

Ehm, nou een voorbeeld is dus dat we inderdaad met dat video bureau werken dus dan heb je op een gegeven moment wel een concept of een script staan met het verhaal dat je wilt gaan vertellen. Dat leg ik dan bijvoorbeeld voor aan een van die contacten van, lees dat eens door en wat vind jij er van? heb jij daar ook het gevoel bij wat ik er bij wil krijgen? Dus op die manier.

ja. ja en zijn er nog meer contacten die je daar voor gebruikt?

eh, nee dat zijn eigenlijk wel met name die twee die ik net zij. Dus mijn vriend omdat ie gewoon in dezelfde branche zit en ehm, en studiegenootjes.

ja, nee duidelijk. Dan komen we bij de volgende fase. Dat is de idee generatie fase. Ik zou heel even uitleggen wat het verschil is met de idee generatie fase en de idee generatie fase. Want bij de idee verkenning fase gaat het om het onderzoeken naar manieren om huidige of nieuwe producten of processen en diensten ja te verbeteren of te maken. en bij idee generatie gaat het over het genereren van ideeën voor nieuwe producten, processen of diensten. Zoals bijvoorbeeld het instappen in een nieuwe markt of verbeteringen van huidige producten of diensten of oplossingen voor problemen waar we tegenaan lopen. Dus dat is wel een definitieverschil. En op welke manier genereer jij ideeën voor innovatie?

Ehm, nou ik denk dat je dan wel snel op dezelfde contacten terugkomt als die je in fase een hebt gehad. Nouja in mijn geval, zeker voor idee generatie dan wordt het natuurlijk al een

stuk concreter. Dus dan zou ik nog meer contact zoeken met bijvoorbeeld een support team of met development omdat ik gewoon niet genoeg kennis heb om daar zelf een goed oordeel over te kunnen maken. Dus die zou ik er in deze fase er wel nog meer bij betrekken dan dat ik bijvoorbeeld in fase een zou doen.

Dus intern ga je dan meer kijken zeg je?

ja, of ja dat kan natuurlijk ook. ik heb dan zelf nog niet heel veel contacten echt met IT kennis, extern dan. Dus vandaar dat je snel intern zou gaan maar ik zou in die tweede fase wel eerder gaan zoeken naar mensen die echt verstand hebben van het product en ehm, daar ook meer in zitten. Omdat ik die kennis dus minder heb.

ja, ja want dat is dan mijn volgende vraag: welke externe werk contacten zet je in bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Ehm, ja extern vind ik lastig. Omdat zowel het marketing bureau als ja dat is natuurlijk niet extern.

Hmm, ja zakelijk extern. Ik vind dat wel prettig want jij maakt zelf onderscheid tussen zakelijk en niet zakelijk. ehm ja je huurt ze natuurlijk in en het zijn externe werk contacten want ze vallen niet binnen jouw directe werksfeer. Dus die mag je wel betrekken hoor want anders wordt het wel een heel kleine vijver waar we in vissen.

ja ja, ik zou hun er minder in betrekken wanneer we het echt over nieuwe producten bijvoorbeeld hebben omdat zij daar ook gewoon minder kennis van hebben.

ja,

maar misschien dan nog wel het online marketing bureau omdat dat daar nog wel wat kennis in zit. Dus inderdaad een combinatie dan van online marketing bureau met de IT kennis die we zelf in huis hebben.

ja en dan buiten je zakelijke contacten. Zie je daar dan dat je contacten inzet bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Nou als we het echt over producten hebben niet eigenlijk. Maar dat komt omdat ik buiten interne contacten of zakelijke contacten om eigenlijk niet echt iemand zou weten die daar echt voldoende over kan vertellen.

nee okay, daar is gewoon je netwerk niet toereikend genoeg voor om het zo maar te zeggen.

nee nee die zitten eigenlijk allemaal niet in die branche. Dus dat zou ik lastig vinden om daar echt iemand op dat vlak zeg maar een mening over te laten hebben,

Zou je daar wel behoefte aan hebben?

ehm, ja het is wel fijn. Ja zeker.

ja, ja dat hoeft natuurlijk niet. Het kan zijn dat je zegt van nou ik red het gewoon prima in mijn eentje met het ontwikkelen van de producten en de diensten.

ja we hebben intern natuurlijk wel op die manier wel voldoende maar mocht je inderdaad een keer iemand tegenkomen die ook in die branche zit, dat is natuurlijk wel hartstikke handig om ook gewoon buiten werk om er eens over te sparren. Maar ik heb ook voldoende aan de mensen die ik intern hier heb.

ja okay. ehm, dan kunnen we denk ik deze fase afronden en dan komen we bij fase drie. En dat is de verdediging en promotie fase. Daarbij is de vraag: op welke manier verdedig of promoot jij ideeën voor innovatie binnen de organisatie?

Ehm, nou op dit moment zijn we qua marketing best wel klein. Dus eigenlijk het enige lijntje dat ik daarmee heb ik met de CEO. Maar ik moet zeggen dat we dat, dat dat niet echt verdedigen is, maar dat dat meer een gesprek is die je dan samen aangaat om te kijken van hoe kun je samen tot het beste idee komen. Maar verder ja omdat we dus vrij klein zijn ehm, heb je niet echt te maken met het verdedigen of promoten van ideeën voor het team.

nee, dus dat is een voor en een nadeel denk ik.

Wat misschien nog wel een goed voorbeeld is ehm, niet zo lang geleden hebben we gekozen om e-mailmarketing te gaan inzetten. Nouja dat is natuurlijk wel een grote investering. Er komt veel bij kijken dus ja zo'n idee dat ga je wel helemaal uitwerken in een business case. Van wat gaat het opleveren, wat gaat het kosten. op die manier verdedig je idee dan wel. dmv een business case. Dus dat doen we dan wel, maarja dat is ook voor jezelf om te kijken of het überhaupt een goed idee is.

ja tuurlijk, ja. En van wie komt dan zo'n groot idee om e-mailmarketing in te gaan zetten?

Eh dat is dan de combinatie van mij en het marketing bureau.

okay, ja en jij legt het dan voor aan de CEO en hij zegt nou mooi verhaal ga er maar een business case voor schrijven of hij zegt nou ik ben het er niet mee eens.

ja ja precies. Dat is eigenlijk inderdaad hoe het nu gaat. Eerst vrij laagdrempelig dat we het gewoon met elkaar over kunnen hebben van nou is dat een goed idee om zoiets te gaan introduceren. En mocht je dat dan inderdaad gaan doen dan ga je het uiteindelijk wel uitwerken van wat gaat het opleveren en wat gaat dat ons kosten. Ook omdat je dat voor jezelf moet weten en dat is dan natuurlijk uiteindelijk ook een idee verdediging.

ja tuurlijk ja . En ervaar je wel eens weerstand?

Ehm ja, dat heb je altijd. Je hebt natuurlijk nooit dat je een idee bedenkt en dat iedereen het gelijk 100% goed vindt. Maar ik denk dat dat juist heel fijn is zeker ook omdat ik alleen ben ik deze functie vind ik het ook fijn om daarin feedback te krijgen ook van het online marketing bureau. Maar ook van de CEO, omdat het je ook weer scherp houdt.

ja en dan is een subvraag inderdaad van: hoe ga je daar mee om?

Ja ik vind het juist heel fijn. Juist omdat ik dus de initiële ideeën altijd in mijn eentje bedenken, vind ik het ook juist fijn als mensen er wel kritisch vervolgens naar gaan kijken zodat het niet helemaal een idee van mezelf blijft.

ja mooie houding denk ik

En ik denk ook dat het belangrijk is zeker in deze branche omdat ik nog gewoon met een jaar ervaring nog vrij nieuw ben in de hosting branche. Ik denk dat je die ideeën juist ook heel goed kan gebruiken van anderen.

ja, ja duidelijk. En hoe ervaren jij het gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen of promotie van ideeën voor innovatie?

nou voor dit voorbeeld is dat dan het online marketing bureau dat daar een online marketing bureau die daar een belangrijke rol in speelt. Om bijvoorbeeld zo'n business case op te bouwen of om mij daar ook scherp op te houden op welke punten ik kan focussen. Dus ik denk dat zij daar de belangrijkste rol daarin hebben. en ja nogmaals ook dat soort dingen dat bespreek je dan wel buiten werk om, omdat je nu thuis zit dat je dan ook wat makkelijk vraagt van goh wat vind jij er van.

ja, maar je benadrukt wel duidelijk dat je dat meer doet nu je thuiswerkt?

ja nouja ik ben dus pas in februari begonnen dus na een maand zat ik al thuis. dus haha, ik heb niet heel veel ervaring van op kantoor werken bij Versio. maar ik verwacht wel dat je dat minder doet als je niet thuis werkt. Want ja je gaat niet je hele avond nog je werk bespreken?

Eigenlijk zeg je dus samengevat dat je vooral dat marketing bureau er voor gebruikt voor onderbouwing ehm en nu door thuiswerken dat je inderdaad wel spart met mensen die om je heen zijn omdat dat ook veel laagdrempeliger is. En verder, maak je nog verder gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen of promoten van ideeën voor innovatie?

Nee verder eigenlijk niet.

okay dan komen we bij de laatste fase van innovatie. Dat is de implementatie fase. Want op welke implementeer jij ideeën voor innovatie?

Ehm, ja wij werken nu met een groot planningsbord dus wanneer we een idee hebben van bijvoorbeeld we gaan e-mailmarketing inzetten dan wordt dat daar ingepland en dan worden alle taken die daarbij horen die uit zo'n businesscase volgen die worden daar dan allemaal op ingepland. Ik heb dan wel een grafisch designer waar ik mee samenwerk nou daar volgt uit dat daar werk voor hem op ingepland moet worden. Ja en vervolgens ga je daar mee aan de slag.

ja, okay duidelijk. En hoe ervaren je het gebruik van externe werk contacten bij het implementeren van die innovatieve ideeën?

Ja nouja bijvoorbeeld ik blijf wel even bij dat voorbeeld van e-mailmarketing. Daar heeft het online marketing bureau als een grote rol omdat je daar de e-mailspecialist bij betrokken hebt. Dus daar werk je logischerwijs ook in deze fase dan weer verder mee samen.

ja en wordt die dan van A -Z betrokken, want we hebben nu die 4 fases besproken. merk je dan dat dat bureau vanaf fase een aan is gehaakt en tot fase 4 helpt?

Ja hangt er vanaf. de ene keer is het een idee dat we gezamenlijk hebben dus dan zijn ze in fase 1 al betrokken, maar de andere keer heb ik een idee en dan leg ik dan aan hun voor en komen ze in fase 2 eigenlijk meer er bij. Maar voor de meeste onderdelen die we nu hebben zijn ze in ieder geval wel bij fase 2, 3 en 4 wel echt betrokken.

ja, en heb je nog een ander voorbeeld van het gebruik van externe werk contacten bij implementeren?

Nouja mijn vriend is e-mail marketeer. Dus die is in dit voorbeeld iemand die ik ook goed kan gebruiken in die laatste fase. Ehm, maar verder qua externe contacten, nee zou ik niet weten wie ik daar eigenlijk nog bij betrek.

nee okay duidelijk. okay, daarmee kunnen we het stukje innovatie fase afronden en dan gaan we over naar het organisatieklimaat en de invloed van externe werk contacten daarop en dan weer op innovatief werk gedrag. Het doel van de aankomende vraag is om te ontdekken of je invloed ervaart van het organisatie klimaat op het gebruik van je externe werk contacten. En zo ja, als het zo is, hoe je dan de invloed ervaart. Daarom hebben wij het organisatieklimaat in 4 fases verdeeld, in 4 onderdelen eigenlijk. Dat is de mate van structuur, autonomie en controle, beloning en vergoedingen en warmte en ondersteuning. Daarbij is de eerste vraag: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van je werkzaamheden bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Ehm, hoe het er aan bijdraagt? Hoe bedoel je dat precies?

Nou ik weet niet hoe jullie werk is ingericht en of je heel vrij bent in het zelf inrichten van je werk maar ik ben benieuwd of en in welke mate je die vrijheid hebt en of hoe het gebruik van externe werk contacten daaraan bijdraagt en invloed op heeft eigenlijk.

Nou ik ben in ieder geval heel vrij in mijn werk. Ik maak echt zelf mijn beslissingen en plan zelf mijn dagen in. Ik ben daarin eigenlijk heel erg vrij. Ook natuurlijk omdat ik op dit moment zelf in mijn eentje de marketing doe, dus daarin ben je automatisch gewoon heel vrij in de keuzes en de planning die je maakt. Ja en hoe zij daarin bijdragen, dat vind ik een lastige vraag.

Merk je dat je door je vrijheid juist makkelijker gebruik maakt van externe werk contacten of juist minder makkelijk?

oh op die manier. Ja nou uiteindelijk natuurlijk makkelijker omdat ik helemaal mijn eigen tijd in plan heb ik niet blokjes waarin ik elke dag hoef te werken. Dus wanneer ik contact met iemand wil zoeken omdat ik iets wil overleggen of omdat ik inspiratie ergens uit wil halen dan ben ik alle vrijheid om dat te doen. Dus wat dat betreft maakt dat het wel heel makkelijk.

ja snap ik. En merk je ook dat je soms belemmerd wordt door de mate van vrijheid in de organisatie?

Nou nee ik vind dat persoonlijk juist heel erg fijn. Misschien dat anderen dat juist niet fijn vinden, maar ik vind het heel fijn om de vrijheid te hebben om mijn werk te plannen zoals ik dat zelf eigenlijk wil.

ja, en daarbij dus ook eigenlijk te kiezen of je gebruik maakt van externe werk contacten. Want dat bepaal je dan natuurlijk ook zelf.

ja ja klopt, dus nee. Ik snap je vraag inderdaad nu helemaal. Nee dat is eigenlijk inderdaad heel makkelijk. Dat kan ik helemaal zelf beslissen.

nou mooi. Dan komen we op de mate van structuur. De mate van structuur wordt doorgaans gekenmerkt door de mate van regels processen en de focus op de richtlijnen en instructies binnen een organisatie. Want hoe ervaar jij de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten?

Ja ik denk dat die ook wel een beetje volgt uit de vorige vraag. Ja qua structuur, we hebben dus inderdaad maandag elke week een bespreking zodat iedereen op de hoogte is van alles. En wanneer we echt grote projecten hebben dan werken we inderdaad wel met planningsborden om het project helemaal te kunnen plannen en in ieder geval er deadlines voor te kunnen stellen. Maar daarbuiten de taken die ik dan heb beslis ik uiteindelijk wel zelf en de deadlines er voor kan ik ook zelf inschuiven en bepalen. Dus wat dat betreft is er qua structuur meer structuur die ik mijzelf opleg dan dat het vanuit de organisatie aan mij wordt opgelegd. Dus dat maakt het ook wederom weer makkelijk om de externe contacten te betrekken.

ja ik denk dat beide inderdaad, dus zowel de autonomie en controle en de mate van structuur vaak hand in hand gaan, maar er zit nog wel een definitieverschil in dus vandaar dat ik het voor de verduidelijking vraag maar dat komt eigenlijk wel overeen ja. dus daarin ben je ook volledig vrij omdat je gewoon je eigen structuur kan bepalen en kun je nogmaals dus ook bepalen welke externe werk contacten je gebruikt.

ja, ja en dat is natuurlijk heel anders dan wanneer je in een team werkt omdat je dan toch afhankelijkheden van elkaar hebt maar omdat we op dit moment alleen mij op de marketing hebben en alleen een designer er naast dan heb je gewoon minder met structuur te maken en heb je gewoon veel meer vrijheid omdat je ja alleen verantwoording aan jezelf hoeft af te leggen wat betreft de taken die je moet doen.

ja, ja duidelijk. En in welke mate zou je gemotiveerd worden om externe werk contacten toe te passen naar aanleiding van een beloning? En dan kan een beloning zowel in geld als in complimenten uitgedrukt worden.

Nouja op het moment dat je een compliment krijgt omdat je bijvoorbeeld iemand met een bepaalde expertise betrokken hebt die van hele nuttige waarde kan zijn op het moment dat je dat dan terug hoort dat iemand dat waardevol vindt kan dat natuurlijk wel rede zijn dat je denk nou de volgende keer ga ik daar ook weer actief naar zoeken dat ik iemand kan betrekken. Dus dat zou ik mij wel kunnen voorstellen.

En hoe ervaar je dat nu?

Ja ervaar ik op dit moment, het is eigenlijk niet dat, nee. Ik denk niet dat ik dat op die moment op die manier zo ervaar. Ook omdat natuurlijk onze zakelijke contacten er al waren voordat ik begon, dus dat is geen externe relatie die je zelf hebt aangebracht. Nee ik denk dat ik daar voor niet niet zo'n voorbeeld voor heb.

nee dus het is niet perse dat je nu een beloning krijgt of een compliment krijgt door het gebruik van externe werk contacten. en daardoor wordt je ook niet perse gemotiveerd om dat meer te gaan doen.

nee nee maar ook dat denk ik dat dat anders is omdat je nu natuurlijk thuis zit dus elkaar gewoon veel minder spreekt. Je spreekt elkaar echt alleen via de telefoon omdat je iets wilt bespreken en niet om gewoon even te kletsen zeg maar. En dat zijn vaak wel gesprekken waar dat soort dingen eerder uit voort vloeien

ja klopt helemaal, die koffiepraat.

je hebt gewoon heel anders contact met elkaar.

ja klopt. Daar heb je gelijk in. Dat is inderdaad wel lastig ja. Ik denk dat we beloningen en vergoedingen wel kunnen afronden. Dan komen we op de laatste dimensie van organisatieklimaat en dat is warmte en ondersteuning. En op welke manier draagt een 'positieve werksfeer' bij aan het gebruik van externe werk contacten volgens jou?

Ehm, nou op het moment dat er een positieve werksfeer is wordt je wel gemotiveerder daarvan of dan krijg je mee energie en heb je meer zin om een bepaald project op te pakken en ja nouja en voor mij is het vanzelfsprekend dat wanneer ik een bepaald project op pak ik contact zoek met bijvoorbeeld een online marketing bureau of dat ik dat aan mijn netwerk ga voorleggen. Dat doe ik wel vrij snel, juist omdat ik dus alleen ben wat ik al aangaf. Ga ik wel snel bij anderen peilen van goh vind je dat ook een goed idee. Dus op het moment dat er een positieve werksfeer is krijg je daar natuurlijk wel meer energie van en ga je sneller weer nieuwe projecten oppakken.

hmh, ja en het is misschien ook makkelijker om met een extern werk contact te bespreken als je het gevoel hebt dat dat ook gewaardeerd wordt en mag.

ja ja.

okay, ik denk dat we dan de dimensies van organisatieklimaat hebben gehad en dat we naar de afronding kunnen. Heb jij nog opmerkingen over ervaringen met externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

Ehmn, nee ik denk dat ik het meeste wel verteld heb.

ja, heb ik nog dingen gemist of heb je nog aanvullingen?

Nee nee ik denk dat ik je het meeste uitgebreid wel heb verteld.

Okay, heb je nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit interview?

Nee ja ik ben wel benieuwd wat de uitkomst van je onderzoek gaat worden.

Transcript AG_TL

Dan wil ik beginnen met een vraag of je de definities hebt ontvangen, dat is het geval en zijn ze allemaal duidelijk?

Ja, zoals je ze omschreven hebt, zijn ze helder.

Oké, hartstikke mooi. Ik pak even mijn vragen erbij.

Zoals ik kort al uitlegde, doe ik onderzoek naar hoe externe werkcontacten invloed hebben op innovatief werkgedrag. Dat is verdeeld in die vier stadia. Daar komen we zo op terug. Ik wil eerst beginnen met het inventariseren van jou als respondent en daarna van de externe werkcontacten. Jij vertegenwoordigt natuurlijk het management perspectief vanuit Argeweb. Daarbij is het handig dat je kijkt naar hoe je zelf daar instaat, dus hoe je zelf gebruikt maakt van je contacten, maar ook hoe je dat bij je medewerkers ziet. En dan met name gericht op de marketing of andere innovatieve processen. We zeiden net al over Joost. Hij is niet per se marketing natuurlijk, maar hij is wel met iets innovatiefs bezig. Het is jammer om dat dan af te snijden, omdat we vooral focussen op marketing. Dus neem dat vooral mee in het beantwoorden van de vragen straks.

Ja, en het tool die Joost aan het bouwen is. Het is eigenlijk een product, maar het achterliggende doel is die klant verder helpen, maar die klant willen wij natuurlijk heel graag helpen. We willen ook heel graag dat die klant groeit binnen Argeweb. Dus dat hij meer gaat afnemen, dus uiteindelijk is het ook een marketing doel. Dus daar zit ook wel weer een raakvlak met marketing.

En dan moet je het nog letterlijk gaan vermarkten, want het is nieuw geef je aan, dus ook nieuw voor de klant, dus die moet je ook weer aan de man gaan brengen.

Ik denk dat het doel aan zich, zou je dat als marketing doel kunnen bestempelen. Vanuit richting klanten zien we het als proactief doel. Dus support leveren, site scanning en alle tips geven over die site. Je hebt nog geen SSL beveiliging, activeer het nu. Dat soort dingen zitten daar natuurlijk tussen en dat is gewoon marketing *menings* die daar tussen zitten.

Precies. Je hebt sowieso een geschikt onderwerp om het daar verder over te hebben. Waar ik mee wil beginnen is kort jou als respondent inventariseren. De eerste twee vragen zijn: Wat is je leeftijd en wat is je hoogst geschoolde opleiding?

Ik ben 34. Mijn hoogste geschoolde opleiding is bachelor HBO. Ik heb business management aan de hogeschool Utrecht gestudeerd.

Oké, bedrijfskunde.

Ja, nou eigenlijk is het management, economie en recht, gericht op het MKB. Zo kan je business management een beetje zien.

Oh, de MER is de afkorting geloof ik.

Het is niet de MER, maar ze hebben er een soort variant van gemaakt, gericht op MKB. Dan ging je traineeships draaien. Dat was heel veel werk en vrij weinig naar colleges. Dat was net weer een andere draai eraan, maar uiteindelijk ga je dezelfde vakgebieden langs.

Wat is nu je huidige functie? En hoe ben je in de huidige functie terecht gekomen?

Ik ben nu commercieel directeur. Ik ben begonnen bij Argeweb vanuit een traineeship vanuit de opleiding. Daar ben ik toen op de marketing afdeling terecht gekomen en als rechterhand van een toenmalig directeur begonnen. Dat was al best wel veel wat ik zag dat verbeterd kon worden, omdat ik al een marketing achtergrond heb. Ik heb al zo'n 15 jaar marketing ervaring, ook als

zelfstandige. Dat ik eigenlijk al heel snel daarna de marketing afdeling ging aansturen. Toen kwamen alle commerciële zaken erbij en zo is dat doorgerold.

Wel echt een oud gediende dus, mooi om te zien.

Ik zit iets meer dan 9 jaar bij Argeweb inmiddels. De tijd gaat snel.

Voor jou ook wel gek, want je hebt de hele organisatie zien veranderen. Ook nu TWS een onderdeel is.

Ja, ik ben inmiddels twee keer verkocht. Ik begon bij Argeweb toen het nog van de ondernemer was. Toen was de directeur ook de eigenaar. In 2011 begonnen, toen heeft in 2014 KPN het gekocht. En toen in december 2019 heeft TWS het gekocht. Dus ik heb al wat dingen meegemaakt in Argeweb.

Wat houden op dit moment jouw dagelijkse werkzaamheden in?

Naast marketing, of commercieel verantwoordelijk, ben ik ook verantwoordelijk voor de development afdeling. Dat is de club die onze interne tooling ontwikkelt en die software bijhoudt. Ook migratie tooling aan het bouwen is. We zijn bezig om een base te migreren die meegekocht is door TWS, die nu bij KPN zit. Daar moet allerlei scripting voor gemaakt worden. Dat is een beetje een soort project management achtige klus, om te zorgen dat die base overkomt. Development aansturen, dan meer in de rol van product owner in het scrum-team dat daar draait. We bepalen wat voor een producten gaan we nu bouwen en waar moet nu de focus op komen, de tijd. Daarnaast met allerlei commerciële zaken bezig, zoals producten, prijzen aanpassen, line up wijzigingen, dat gebeurt nu vanuit TWS wat centraler. Maar daar gaat wel een hoop tijd inzitten en ik denk dat dat wel de grote lijnen zijn waar ik het meeste mee bezig ben.

In welke maten stuur jij sales en marketing aan?

We hebben een marketeer, dus ik stuur die marketeer aan. De structuur is dat we een keer in de week een week overleg hebben. Daarin zeggen we, wat willen we deze week bereiken. Dat zetten we op een bord en dan start de sprint voor die week. Tussendoor review ik het werk wat hij gemaakt heeft. Is dit wat we willen hebben, of niet, en kan dat dan live. Voor live gaan check ik of het goed genoeg is om live te gaan. Of als er een mail naar klanten gaat, gaat het ook langs mij, zodat ik kan zien wat er uit gaat of dat het allemaal klopt. Het is aansturen een keer in de week en daarna is het tussentijds heen en weer pingen. Zeker nu met thuiswerken is het een belletje of op slack even wat berichtjes heen en weer.

Duidelijk. Je zegt minder fte. Ik denk dat ik het verkeerd geïnterpreteerd heb, want zijn jullie kwa klant base dan groter dan *So hosted*.

Ja, en kwa aantallen fte's ook. Maar ik denk dat kwa marketeers, hebben zij twee marketeers, hoe ik het begrijp. Wij hebben er een. Dus wij zijn groter in omzet en klanten base, maar wij hebben een klein marketing team wat dat betreft.

Misschien werken jullie wel efficiënter.

Ja, dat zou kunnen.

Daar valt misschien wel wat van te leren.

Ja, we doen het best wel oké.

Ja, mooi. Dan wil ik nu beginnen met het inventariseren van de externe werkcontacten. Zoals aangeven kan het om jouw externe werkcontacten gaan, maar ook om die van marketing en eigenlijk van de hele organisatie. Maar wel met focus op marketing, want

daar is waarschijnlijk het meest innovatieve gebeurd. Daarbij is de eerste vraag: Hoe ervaar je het gebruik van externe werkcontacten van je medewerkers tijdens het uitvoeren van hun dagelijkse werk?

Van de medewerkers? Dus niet van mezelf?

Ja, mag beiden, maar mag vooral focussen op de medewerker.

Dan bedoel je vooral, met wie werken ze samen?

Ja, dat komt later nog. Maar voor nu gewoon, wat is je ervaring, hoe ervaar je dat? Het gebruiken van externe werkcontacten tijdens het uitvoeren van je dagelijkse werk? Hoe gaat dat nu?

Ik weet niet zo goed wat je precies zoekt, want hoe ik vind dat de samenwerking verloopt of hoe verloopt het proces als er een externe bij komt kijken?

Ja, ik snap je verduidelijking vraag. Het doel van deze vraag is om te kijken of ze nou het meeste tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden gebruikt, om kort te sparren, of echt tijdens innovatief werkgedrag worden gebruikt. En waar ze ook het meest nuttig worden geacht. Dat is een beetje het doel van deze vraag, maar het komt vaak op vraag en antwoord. Dan vraag ik vaak door en dan wordt het helderder.

Ja, want we hebben, als ik vanuit marketing kijk, omdat we alles in huis doen, eigenlijk bijna geen externe contacten. Als je extern als buiten Argeweb ziet. Dan is die vooral solo bezig. Waar dan externe contacten hebben ingezet, zijn dat leveranciers waar we advertenties inkopen waar we dan contact mee hebben, of we hebben met externe tekstschrijvers in het verleden gewerkt. Dit doen we dan nu niet meer, maar dat hebben we wel gedaan. Wat ik daar heb ervaren, zodra een externe erbij komt kijken, dat de snelheid eruit is. Voor mijn gevoel, even als voorbeeld zo'n tekstschrijver, als je hem zelf zou schrijven de tekst, ben je twee uurtjes bezig om die tekst te maken. Moet je het een externe laten doen, moet je eerst de briefing maken. Gaat hij het schrijven, moet je vragen is het er al, ben je al klaar, wanneer komt het? Dan krijg je het, moet het gecorrigeerd worden, want dan klopt het niet. En dan is uiteindelijk de schakeltijd die je hebt, of de omwissel tijd tussen werkzaamheden, die stapelt even op.

Ja, dus eigenlijk zie je, om het samen te vatten, tijdens de dagelijkse werkzaamheden wordt vooral het proces vertraagd.

Ja, dat denk ik wel, als ze daar externen voor gebruiken.

Ja, en als je kijkt naar manieren om innovaties te verzinnen en nieuwe creatieve ideeën. Hoe worden daar externen werkcontacten bij gebruikt? Of worden ze daar überhaupt voor gebruikt natuurlijk, dat is de eerste vraag.
Eigenlijk niet.

Oké.

Nee, als we vanuit marketing iets bedenken, gaan we gewoon met zijn tweeën bellen, in dit geval dan bellen, en vroeger gingen we bij elkaar zitten en gewoon dingen bedenken. Langer geleden werkte we met een marketingbureau samen, dat doen we eigenlijk niet meer.

En leveranciers bijvoorbeeld, andere soort leveranciers.

Ehm. Ja, ik denk dat vanuit de product strategist, dat hij wat meer externe contacten heeft om producten te ontwikkelen. Daar zit een ontwikkelaar achter die hij nodig heeft om uit te werken wat hij in zijn hoofd heeft zitten. Dus hij heeft iets innovatiefs in zijn hoofd, wat eigenlijk niet bestaat, en dan moet hij het aan een developer gaan uitleggen wat hij dan in gedachte heeft. Daar heeft hij meer te maken met externen dan vanuit marketing.

En jij in jouw rol?

Vanuit innovatie denk ik minder. Ik heb wel externe contacten of gewoon leveranciers van producten als we een product uitbreiding willen gaan doen of een propositie willen wijzigen en daar een leverancier bij nodig hebben. En het schakelen met leveranciers voor co-funding, bijvoorbeeld los krijgen voor marketing. Dan is het innovatieve stuk, dat doen wij eigenlijk zelf, we bedenken de campagne of we hebben een idee. We gaan kijken of een externe dan de funding kan regelen daarvoor.

Ja, nee duidelijk. En is het een bewuste keuzen om niet per se externe contacten daarbij te betrekken?

Ehm. Nou we hebben dat in het verleden altijd wel gedaan en ik denk dat de laatste paar keer we een hoop geld besteed hebben aan externe ideeën. Wat het resultaat was dat het vooral duur was en dat het idee dan net niet helemaal was, zoals we het eigenlijk in gedachte hadden. En ze meer, we hebben dat toen met Tweakers een keer gehad. Met Tweakers.net wilden we een campagne doen. Zij hadden een, hoe noemden ze het, volgens mij hadden ze het bureau gekkigheid als naam of zo binnen Tweakers. Dat is een soort creatief bureau. Die kwamen naar ons toe om dan samen campagne ideeën te bedenken. En de uitkomst was dat wij eigenlijk al onze campagne ideeën op tafel gegooid hadden, zij het netjes genotuleerd hadden, en dat team blue een paar weken later een van onze campagne ideeën lanceerden.

Dus jij moet eigenlijk geld van hun krijgen, omdat jullie hun aan ideeën hebben gebracht.

Ja, dus dat was redelijk bijzonder. Waar we laatst. Dat is al wel wat langer geleden, maar waar we wel gebruikt gemaakt hebben van externen contacten wat meer toegevoegde waarde heeft geleverd. Dat was voor de radio campagne die we hebben gedaan. Dat was nog wel voor TWS, maar dat maakt denk ik voor je onderzoek niet uit. Daar hebben we gebruik gemaakt van een, ja hoe heet zo'n bureau, een commercial bedenker. Ik weet even niet hoe zij ook alweer heette. Zij hebben een soort concept gedacht waarmee we onze reclame uiting kunnen doen. En dat hebben we gedaan, omdat we daar zelf niet goed uitkwamen. Van hoe maak je nou impact met een radio commercial en wat moet je daar in noemen. Dus dat hebben we gedaan. Wat we ook nog gedaan hebben, dat was ook nog voor TWS, omdat we nu minder samen werken met externen, maar voorheen we dat wel gedaan. We hebben met een reclame bureau samengewerkt om branding te vernieuwen. Zo hebben we een nieuwe logo laten ontwikkelen, een nieuwe huisstijl, een nieuwe tone of voice. Dus dat hebben we ook met externen gedaan.

Ja, maar ik hoor eigenlijk puur een externe relatie als je in house het gewoon niet kan kwa kennis en capaciteit, maar niet creativiteit. Ja, een keer bij Tweakers, maar dan zie je je eigen idee een paar weken later bij de concurrent.

Ja, en creativiteit is het stukje logo ontwerp. Dat is natuurlijk wel creatief, maar we hebben zelf geen logo ontwerpers in dienst. Dus ja, dat was niet dat dat per se heel innovatief is. Het was gewoon een nieuw logo, maar het is wel het proces waar je doorheen gaat. Wie zijn we nou vanuit Argeweb en hoe willen wij ons naar buiten toe laten zien.

Het is gewoon je herpositionering en je branding. Dat is inderdaad niet heel creatief. Of niet innovatief. Wel vaak creatief, maar niet per se innovatief.

Ja, het is wel heel creatief, maar ja het is niet een innovatief logo of zo. Het is vooral kijken naar de skills. Kunnen we het in house, dan doen we het in house en hebben we het niet, dan moet het van extern komen.

Maar nu eigenlijk sinds TWS maak je gewoon geen gebruik van externe werkcontacten voor innovatie zeg je?

Nee, eigenlijk een stuk minder. De grotere projecten waar we ook echt flink geld aan besteden ook gehad hebben. Het re-branding project is af, die radio commercials gaan we niet meer doen, want het was gewoon heel duur. En KPN had een soort tender met 538, dus die hadden nog budget liggen. Dus dat was eigenlijk gratis commercial. Die deal heeft TWS natuurlijk niet. Dus ja dan is het vrij duur om radio campagnes te gaan doen.

Andere innovaties, niet per se marketing gerelateerd, worden daar dan externen werkcontacten bij gebruikt op dit moment?

Ik denk voor de site hulp die Joost aan het maken is, de externe developer die daar op zit. Maar vanuit het innovatieve gedachte, is de developer wel degene die uitvoert wat wij bedenken. Dus die bouwt eigenlijk onze innovatie.

Ja, ja, en die dan weer eigenlijk volledig uit jullie eigen hoofd komt waar geen anderen bij worden betrokken in de creatie van innovatie.

Het enige waar we met site hulp wat creativiteit bij gebruikt hebben extern is UX designer die heeft daar gekeken naar hoe moet je het beste positioneren kwa lay out, zodat het ook nog gebruiksvriendelijk is met al die elementen die we er in wilden hebben. Maar ja, dat is misschien ook meer creatief dan innovatief. Want die past gewoon de best practices vanuit UX toe.

Ja, ja, ja, maar het kan zijn dat hij vanuit zijn kennis en ervaring misschien wel op nieuwe ideeën komt die wel als innovatie bestempeld kan worden, omdat je hem dus inkooppt. Dat zie je wel eens, ook bij marketing bureaus dat zij, nou ja dat Tweakers voorbeeld. Zij gaan bij veel andere mensen langs en misschien dat, jij doet met Team Blue toch? Ja. Dat zei helemaal dachten, wow dit is echt een innovatief idee, terwijl zij dat natuurlijk via andere mensen hebben binnengekregen. Dus dat je zo je innovatie wel inkooppt om het zo maar te zeggen.

Ja, voor degene die je inhuurt is het gewoon kennis, maar voor ons zou het innovatief kunnen zijn als hij iets inbrengt wat wij nog niet doen of waar we niet over gedacht hadden.

Ja, of zij geven een spark, waarvan je denkt daar gaan we zelf op voort borduren en daar komt een innovatie uit. Ik denk dat het goed is om even te kijken naar de stadia, nu we de externe werkcontacten een beetje hebben verkend. Want jullie zijn wel wat unieker heb ik het idee, omdat je heel veel in house doet en wat minder naar buiten kijkt.

Ja, dat maakt het misschien ook wat lastig voor je onderzoek, omdat je onderzoek gefocust is op externen contacten en wij best wel veel intern doen.

Ja, maar dat is juist goed, want ik vind het juist heel mooi om een tegenargument te hebben. Ik heb andere mensen gesproken, zoals Berend van RTR. Hij is dan geen onderdeel van TWS, maar die ken je vast. Hij is helemaal lyrisch dat je altijd naar buiten moet kijken en ik ben wel heel erg benieuwd wat je overweging is, we gaan dus nu die fases langs, om dat dus niet te doen. Of dat dat helemaal geen keuze is en dat gewoon een proces is hoe dat intern is gegaan. Het is niet de regel dat het moet, maar het is juist een onderzoek om te inventariseren hoe het nu wordt gedaan binnen verschillende bedrijven. Dus ik vind het juist heel interessant, en dan is mijn eerste vraag: Op welke manier worden ideeën voor innovatie verkend in je organisatie?

Nou we hebben het proces van hoe gaan we van een idee naar uitvoer, dat vanuit een organisatie worden er ideeën aangedragen. dus iedereen is vrij om dingen in te schieten als ze denken dat iets beter kan of handiger kan of slimmer kan. Maar dat is dan niet perse marketing maar gewoon even algemeen. De ideeën belanden meestal bij de manager van de afdeling die ze dan inbrengt bij het productboard. We gebruiken AH, dat is een tool daar waar je een soort roadmap kan bouwen. Daar staan allemaal kaartjes op met ideeën en die worden aan de parkinglot, dat is een

beetje de backlog toegevoegd. En dan gaan we ze beoordelen, van nou is het een goed idee, ja of nee. En waar maakt het impact, maakt het überhaupt impact. En wat zou het kosten? Dus dan wordt er een beetje afgepeld van is het iets wat we zouden moeten doen of moeten we er eigenlijk niks mee doen. Dat is een beetje de manier waarom mensen de ideeën kunnen inbrengen.

Daarnaast hebben we vanuit het MT een soort heidagen, waarin we gaan kijken nou we willen vanuit Argeweb proactief zijn en ja de klanten zo goed mogelijk helpen. en hoe kunnen we dat dan het beste doen? Dan bedenken we ideeën, bijvoorbeeld de sitehulp is daaruit geboren. van ja hoe kunnen we die klant dan niet helpen en wat als we dan meer willen zijn dan een factuur een keer per jaar. Of een storingsmelding als er iets is. Wat moeten we dan doen? Vanuit de NPS wordt er best wel gekeken, vanuit klanttevredenheid. Kunnen we klanten misschien cadeautjes sturen of moeten we ze verrassen of moeten we op bepaalde momenten een brief sturen ja of nee. Dat ze iets fysieks krijgen in plaats van gewoon een mailtje. En daar hebben we dan eigenlijk gewoon een beetje brainstorm sessies voor om dat uit te zoeken en te kijken of we dingen kunnen veranderen of kunnen proberen. En met de NPS hebben we gewoon maar dingen getest. Ja een goed idee, laten we het proberen en kijk wat het doet. Vanuit marketing is het, komt het externe meer vanuit, niet vanuit contacten maar vanuit best practices die je leest uit boeken of uit blogs of nouja of video's die we kijken van opnames van de website. EN dan zien we he klanten klikken hier, moeten we hier niet iets voor bedenken. En dan wordt er een idee bedacht voor een wijziging voor de productpagina of een wizard bedacht of een wijziging van de orderflow en die gaan we dan testen. Maar of dat dan perse innovatief is, dat is eigenlijk gewoon dan uitvoer van conversieoptimalisatie.

Ja, maar daar hoor ik wel een extern werk contact die nog niet is genoemd denk ik? Want je gebruikt wel dus klanten, in de vorm van NPS. In denk dat je een KTO doet een keer per jaar en daar komen dus wel ideeën en behoeftes uit die je gaat uitwerken hoor ik je zeggen.

ja, ja we doen 1 keer per kwartaal doen we een NPS enquête. Iedere klant krijgt ieder jaar die uitnodiging. Dus ze krijgen geplitst per kwartaal die vragen, dus de ene groep krijgt Q1 en de andere groep krijgt Q2. Nou en zo voort. En klanten kunnen daar een NPS score geven en een opmerkingen veld en dat opmerkingen veld, daar kijken we naar. Want waarom is die dan niet blij en moeten we daar iets mee doen. Moeten we daar iets op verzinnen. Moeten we onze processen aanpassen of moeten we een ander product gaan gebruiken? Dus die input van klanten gebruiken we.

okay, en dan heb je die input gekregen en hoe worden dan die ideeën voor innovatie omgezet naar generatie? dus echt het genereren van ideeën voor nieuwe producten of diensten?

Ja die ideeën zijn soms al gegenereerd. Want die klant die zegt soms al heel concreet wat ie dan wil. Dus van nouja dan geeft ie eigenlijk al de richting aan. Ja we zijn continu aan het kijken van voldoet het product nog en wat is op de markt aan toevoegingen. Wat doen concurrenten en hoe kunnen we onze klanten beter helpen. Ja daarom zijn we ook zo'n sitehulp zelf gaan ontwikkelen want op de markt is het er niet. Maar of daar echt een vastomlijnd proces voor is. Het gebeurt meer een soort maar dat is natuurlijk ook heel vaag.

nee helemaal niet, want dat is natuurlijk ook een mooi antwoord. Want je hebt ook organisaties die ik ook heb gesproken die gaan heel geprotocoleerd te werk. En jij noemde wel een dat jullie naar een heidag gaan en daar komen dan ideeën uit en die worden op een moodboard gezet en dan gaan jullie de ideeën op de backlog zetten. Maar bij jullie is het gewoon meer, nou we hebben het er over en dan merken we behoefte en dan gaan we die innovatie, al dan niet innovatie want dat is natuurlijk lastig om te zeggen. Maar dan gaan we dat idee gewoon uitwerken.

ja we hebben we die heidagen waarin we die ideeën bespreken, en dan is het natuurlijk ook kiezen want er zijn heel veel ideeën ja we kunnen maar een beperkt aantal dingen doen. Maar daar worden de ideeën wel gevormd. En gaan we vanuit daar onderzoeken wat de mogelijkheden zijn. Dus daar ontstaat de behoefte van ja eigenlijk moeten we klanten proactief helpen. Nou wat past daar bij. Misschien is het een manier van contact met de klant en zo hebben we een soort van PS'jes aan ticketberichten toegevoegd. Dat je nog even een tip kan geven aan een klant. dus bijvoorbeeld dat SSL certificaat weer. Van ik had gezien dat je nog geen SSL certificaat hebt. Dan voelt die klant he er wordt gekeken naar mijn website, ipv ik krijg gewoon een antwoord van mijn vraag. Maar er wordt nog even net iets verder gekeken. Dat soort dingen komen uit die heidagen. Dus dat is wel een beetje de input voor hoe we dan weer verder gaan in het proces. Ja dat verzameld zich dan in die tool. Waarin dan dus een soort backlog met ideeën staat.

Ja, en dan worden die ideeën dus concreter gemaakt. En hoe gaat dat zeg je? Daarvan zeg je dat gebeurt gewoon?

ja, of dan ga je samen met diegene zitten die over de afdeling gaat. En ja dan heb je een sessie gewoon van hoe zouden we dan kunnen doen. En dan zullen we een proef opzetten en even een pok draaien en kijken wat er gebeurt. Dus dat gaat wel redelijk ad-hoc.

Ja, en worden er ook wel eens externe werk contacten aangehaakt bij het genereren van ideeën voor innovatie?
Nee, ik denk niet voor de ideeën.

Okay, dan kunnen we naar de volgende fase. Dat is de verdedigen en promoten van ideeën van innovatie. Want op welke manier gebeurt dat bij jullie?

Ehm, ja ik denk dat dat vooral gebeurt doordat de ideeën of producten vaak bij mij terecht te komen. En dat het vinden van steun vooral is door met Koen, de algemeen directeur, daarmee overleg ik gewoon over het idee van nou hoe zouden we dit kunnen doen. Wat is de business case en ja ik denk dat op die manier, als we er allebei enthousiast over zijn dan kunnen we het gaan uitvoeren. En als het idee komt vanuit een andere afdeling en die dragen iets aan dan wordt het in het MT besproken en als we dan met zijn allen vinden dat het ook echt belangrijk is om dat idee te gaan uitbouwen ja dan is daarmee de steun geboren. En als we het wel een goed idee vinden maar het past eigenlijk niet binnen de huidige plannen, ja dan gaat ie naar de parkinglot. Maar dan sterft het idee eigenlijk een beetje. Dus dan heb je eigenlijk te weinig steun gevonden. Dat is ook wel een beetje een teleurstelling als je dus een idee hebt en hij komt daarna op de parkeerplek, want okay het idee was goed maar dus net niet want we gaan het niet doen.

Ja of er is geen prioriteit voor natuurlijk

ja maar in de praktijk betekent dat eigenlijk dat die nooit gedaan wordt. Ja ik zit nu 9 jaar bij Argeweb en de meeste ideeën waar dit kwartaal geen prioriteit voor is daar is volgend kwartaal ook geen prioriteit voor omdat er steeds iets tussendoor komt. Dat is ook wel een beetje hosting denk ik.

ja, ja en als jij echt vindt dat een idee prioriteit zou moeten hebben want het gaat veel opleveren voor de business of de klanten, hoe zorg je dan dat ie alsnog goed verdedigd en gepromoot wordt binnen de organisatie?

ja ik denk dat het voor mij makkelijker is, omdat ik toch wel een redelijke stem heb in wat wij gaan doen en daarmee mijn stempel kan drukken op hetgeen dat ik belangrijk vindt. Ja dus ik

hoef mij daar niet heel veel voor in te spannen om iedereen mee te krijgen. ja het is het toelichten in het MT wat het idee is en waarom het belangrijk is maar, als ik terugkijk naar wat voor ideeën zijn er geweest en welke ik belangrijk vindt dan heb ik ze ook georganiseerd en dan zijn ze ook qua impact groot. En vaak komen ze dan ook gewoon op de roadmap.

ja, dat is ook wel een stukje politiek denk ik. Omdat jij vanuit jouw functie al direct overkomt alsof je er goed over hebt nagedacht en wat de impact is etc.

ja en als je vanuit een afdeling een idee krijgt dan is die vaak vanuit de afdeling is bekeken en ik bekijk hem vaak vanuit de helicopter view. Wat heeft dat voor impact op de organisatie. Ja dus ik schiet zelf al in mijn hoofd dingen af die niet perse heel goed zijn voor Argeweb maar wel een heel tof idee zijn zegmaar. Ja die ga ik niet inbrengen. Als het uiteindelijk meer leuk is dan toegevoegde waarde levert.

En zie je wel eens dat er externe werk contacten worden gebruikt bij de verdedigen en promoten fase van ideeën?

hmm, ja voor ons zijn de andere labelowners externe contacten. Ja die worden dan gebruikt om een idee te promoten, dus van jo dit is het onderzoek dus nouja dit is de uitkomst dan kan je er eigenlijk niet echt omheen van dat het dan niet zo is want het is onderzocht en een externe die heeft het al uitgevraagd. Dus ik denk dat ik dan project externe contacten gebruikt zijn om een idee te promoten. Alleen die zijn niet door ons ingezet. Dus die zijn door TWS ingezet.

ja ja, dus ze worden wel als onderbouwen gebruikt maar eigenlijk is het al feit dat het gaat gebeuren? Dus het is niet meer perse een politiek spelletje van ja ik vind dit idee echt super nuttig dus kijk hier en hier om moeten we het gaan doen.

nee

maar je hebt verder geen externe werk contacten die je daarbij gebruikt dus. En klanten, worden die hier wel eens bij aangehaakt?

ja ik denk dat vooral de klantfeedback wordt gebruikt in die ticketbeoordeling en die KTO onderzoeken. Ja Joost gebruikt klantfeedback bij de sitehulp. Dus daar vraagt ie ook van wat ze gebruiken en wat ze er van vonden. Ja we gebruiken klantfeedback vanuit marketing middels gewoon een pop-upje, van wat had je op deze pagina verwacht bijvoorbeeld. En of dat innovatief is. Het is in ieder geval vragen naar iets waar we van tevoren niet zeker weten wat de klant gaat antwoorden. Want hadden we het geweten dan hadden we het ook niet hoeven vragen. Dus we verwachten daar wel iets te horen waar we zelf niet over na gedacht hadden. Want de klant die gaat zeggen ja ik had eigenlijk verwacht dat er informatie over beveiliging stond bijvoorbeeld, en als wij dat niet hadden neergezet dan hadden we nooit gedacht van oja natuurlijk misschien moeten we daar wat mee doen. En dan ga je dat idee verkennen en dan ga je het implementeren en eh. Maar dan is het niet heel innovatief. Dan ga je gewoon meer voldoen aan de klantverwachting. maar dat process loopt wel zegmaar.

ja, goede kanttekening die je plaatst. Dus niet perse bij innovaties maar dat noemen we gewoon eigenlijk wensen en verwachtingen van klanten en daar op inspelen en dat verhoogd gewoon je klanttevredenheid natuurlijk. Dat wordt niet gekenmerkt als wauw we hebben echt een baanbrekende innovatie zoals die sitehulp waar jij het over hebt.

Ja en ik denk vooral dat we vooral bij marketing met externe contacten ze vooral inzetten voor informatie. Dus ja die klantonderzoeken, KTO's op de site, die feedback pop-ups dat is vooral om informatie te krijgen van die behoefte van de klant.

ja, en tot slot de laatste vraag over de fases is hoe worden ideeën van innovatie geïmplementeerd binnen de organisatie?

Ja ehm, daar wordt een project van gemaakt. Hij wordt eerst op de parkinglot in die AH tool wordt ie geplaatst. Vanuit daar wordt ie dan geplaatst in het jaar. We hebben een soort maanden/balken planning in dat ding. En zodra die ergens in een periode terecht komt, vaak zit daar ook development impact bij. Dan maken we een intake, dus zie het als functioneel ontwerp, van wat wil je hebben? Wat is het idee, wat is er voor nodig? En dan wordt dat besproken, als daar dan dus development voor nodig is. Die gaan daar op schieten en een beetje refinieren van nou bedoel je dit of wat wil je nou eigenlijk en wat moeten we dan allemaal doen. En dan is er iemand verantwoordelijk voor het uitvoeren van dat project. Ja we hebben geen projectmanager binnen argweb maar degene die dan verantwoordelijk is voor het project die moet er ook voor zorgen dat het dan gaat landen. Dus dat we de deadlines halen en die update iedereen over wat er gebeurt. Ja tot aan de lancering van het product of van de wijziging die bedacht is.

okay duidelijk. En dan de laatste vraag: worden er ook externe werk contacten gebruikt bij het implementeren van ideeën?

Eh ja dat is dan in het geval van de sitehulp de developer. De developer die die sitehulp maakt. Dus die werkt het idee uit en ja we huren soms wel een developer in. Ook gewoon voor uitvoer van projecten. ja als we skills niet hebben binnen de organisatie dan huren we ze in. Dus een illustrator hebben we een keer ingehuurd.

Dus puur weer eigenlijk net als bij de idee generatie fase, als het inhouse niet perse kan dan koop je gewoon letterlijk die skills in. Maar niet perse dat ze echt bijdragen aan het implementeren er van. Indirect wel maar puur alleen als het inhouse dus niet lukt qua skills.

ja, klopt

En klanten, worden die wel eens betrokken bij de implementatie?

Eh nou in het verleden hebben we wel eens wat klantenpanels gedaan maar niet voor een product specifiek. Voor sitehulp wordt dat wel gedaan. Dan wordt er een beperkte groep klanten, een soort beta fase wordt daar gelanceerd. Dus we gaan niet iedereen het in een keer geven maar we geven gewoon een kleine groep. Zodat we kunnen testen van hoe is die klant ervaring, hoe is die klant feedback daarop? En volgens mij heeft Joost ook al wel eens wat klanten gebeld daarover, van wat vind je er van en wat verwacht je er van. Dus in die fase wel. Maar verder, bij productimplementaties of nieuwe producten die we toevoegen doen we het de laatste tijd eigenlijk weinig. We hebben het in het verleden wel eens eerst gelanceerd voor een kleine groep klanten die dan de beta variant kreeg. Dat waren 100 klanten ofzo, en daar gingen we feedback van verzamelen en dat bleek heel veel werk. Om al die klanten de dingen te verzamelen en bij te houden, terug te koppelen. Vooral dat laatste. Want iets ontvangen is niet zo moeilijk maar daarna ook nog een reactie er op geven blijkt dan toch ineens een halve baan. Nou dus die ervaring daarmee was dat het heel veel werk was.

ja, en was dat ook een reden om het daarna gewoon niet meer te doen?

Nou ik denk dat dat wel meespeelt en dat daar ook vanuit producten die opgeleverd moeten worden meestal de oplever tijd best wel kort is. dus als je dan in een fase zegt van nou we gaan klanten vragen in diezelfde periode en dan geven ze feedback en die feedback betekent dat het toch het hele project anders zou moeten. ja ga je dan het project anders doen. heb je daar überhaupt de tijd voor. En als je daar eigenlijk geen tijd voor hebt ja moet je het dan wel vragen. Dus als je een klant wat vraagt dan moet je er ook wat mee doen.

jaja, dus eigenlijk is de doorlooptijd van een innovatie of een nieuw product, die is gewoon te kort om ook nog naar buiten te gaan kijken van he wat vind je hier van en die mensen er bij te betrekken.

ja ja, en ik denk ook vooral binnen hosting is het heel lastig om innovatief te zijn. Ieder product wat je lanceert is volgende week door een ander ook toegevoegd als voorbeeld. We zijn ooit begonnen met online ambities te roepen als term. Nou echt binnen een week had heel de markt het overgenomen en nu zie je het overal. Nu roept iedereen het en dus is het helemaal niet onderscheidend meer. Dus wat dat betreft is het best wel veel van hetzelfde. Ja is het een kwestie van een paar weken en paar maanden
Ja maar onze filosofie is wel dat we er uiteindelijk helemaal niet zijn om hosting te leveren, want hosting is helemaal niet, een klant wil helemaal geen hosting. Een klant wil gewoon geholpen worden en dat is wat wij doen. Dus als volgende week hosting niet meer bestaat ja dan helpen we je wel ergens anders mee. Wij helpen klanten en ja, support is wat wij doen. En dat maakt ons onderscheidend maar ook wat duurder ten opzichte van de rest van de markt. maar klanten hebben dat er voor over.

Ehm, dan kunnen we naar het organisatieklimaat gaan. Die is verdeeld in 4 factoren, namelijk: autonomie & controle, de mate van structuur, beloningen en vergoedingen en warmte & ondersteuning en ik ben benieuwd hoe het organisatieklimaat invloed heeft op het gebruik van externe werk contacten. Misschien een beetje dubbel omdat we al tot de conclusie zijn gekomen dat het wat minimaal is maar toch is het goed om te vragen, en als het er niet is is het ook goed. Maar de eerste vraag daarbij is van autonomie en controle: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en het inrichten van de werkzaamheden van de medewerkers bij aan het gebruik van hun externe werk contacten?

Dus in hoeverre zijn zij vrij om hun contacten aan te boren?

ja precies, dus hoe vrij ze zijn in het bepalen en inrichten van hun werkzaamheden en in welke mate dat bijdraagt aan het gebruik van externe werk contacten?

Hmm, als ik kijk naar marketing dan ja is die vrij om in te huren wie hij wil inhuren alleen in de praktijk gebeurt dat dan niet. Mja omdat ie het zelf kan uitvoeren. Maar ik verwacht daar wel van de marketeer dat als hij er niet uitkomt of als die iets heeft waar we een externe bij nodig hebben dat ie wel aan de bel trekt en vraagt van joh ik heb dit budget nodig want ik wil met partij X in zee. We hebben in het verleden ook marketeers gehad die ja zelf die kennis niet hadden en die zeggen ja dit is leuk maar als je wilt dat ik SEO ga doen dan heb ik daar een bureau voor nodig. Dus nouja prima, regel een bureau. We geven alleen even aan met welke we voorheen samengewerkt hebben. Dus dat we die gewoon samen even kunnen benaderen, maar dan hebben ze daarna gewoon de vrijheid om in te huren wie ze willen inhuren. Natuurlijk binnen het budget. Ja dan zijn ze daardoor ook mede verantwoordelijk voor het succes van de inhuur. Dus dan mogen ze het ook zelf managen.

ja, eigenaarschap. Okay dus ze zijn wel vrij om het te doen maar je geeft eigenlijk aan dat het niet veel gebeurt.

nee,

okay, dan is de volgende dimensie de mate van structuur. En de mate van structuur wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies. Hoe ervaar je de invloed van de mate van structuur in de organisatie op het gebruik van externe werk contacten? Heeft de mate van structuur uberhaupt invloed.

hmm, ik denk het niet. Voor mijn gevoel niet.

nee.

Ik zou ook even niet zo weten hoe dat wel invloed zou hebben.

Nou je hebt hele grote organisaties die heel procedureel en structureel te werk gaan. Maar jullie zijn natuurlijk niet zo groot. maar het kan belemmeren dat je bijvoorbeeld eerst een aanvraag moet doen voordat je buiten contacten op kan doen bijvoorbeeld

ja nee dat is allemaal niet bij ons. Ja even een berichtje op teams of even langslopen dat is vaak al de route.

ja, nee duidelijk. Dus er is gewoon geen belemmering door de mate van structuur eigenlijk.

nee, ik denk dat we daarin heel open zijn en best wel vrij. Dus het is ook, ik stimuleer het ook gewoon dat mensen falen. Want ideeën moeten falen want als je geen falende ideeën hebt dan heb je gewoon te weinig ideeën gehad. Ja maar dat is misschien niet helemaal met innovatie te maken maar vind ik wel eh uiteindelijk remmend voor de innovatie als er een keer iets fout gaat en daar een heel groot punt van gaat maken want dan durft daarna niemand meer iets uit te proberen.

nee inderdaad

Ja experimenteren betekent dat er ook fouten gemaakt worden. Ja als het dan niet werkt, ja dat is jammer dan gaan we het volgende ding weer proberen. Dus dat stimuleer ik wel bij de marketeer ook van ja, jammer. Volgende keer beter. Wat heb je er van geleerd. En wat gaan we nu doen, wat gaan we dan nu testen.

ja duidelijk

En dat kan soms ook betekenen dat ie daardoor zelf zijn structuur gaat opstellen. Als dingen falen omdat structuur ontbreekt ja dan moet ie dat opzetten.

ja maar daar is ie dus ook volledig vrij in dus.

ja ja of het moet echt zo fout gaan dat ik zeg hier moet echt een proces voor komen want dit kan niet. Maar dat is gewoon bij de medewerker zelf

okay en de een laatste is de beloningen en vergoedingen. En een beloning kan zowel in geld als in complimenten worden uitgedrukt. En in welke mate belonen jullie de medewerkers om externe werk contacten toe te passen?

Nou ze krijgen geen geld als ze mensen inhuren zeg maar. Dus ze krijgen niet een beloning voor het inhuren van mensen, maar ja en ze krijgen ook niet echt een compliment voor het inhuren van mensen of van externen maar wel voor de uitkomst van dat werk. Van he dat ziet er goed uit of

leuke campagne geweest of eh, Ja daar gaat het compliment naar de medewerker die de externe heeft ingehuurd.

ja snap ik. Dus niet perse dat er contact is gelegd met een externe maar wel met de uitkomst en als daar toevallig een extern werk contact is bij gebruikt ja leuk voordeel maar daar ligt niet perse de focus op.

nee, nee. En misschien dat ik dat persoonlijk zelf leuker vindt als de medewerker dat zelf bedacht heeft in plaats van dat het bij een externe vandaan komt, maar ja het maakt mij niet zo, hij krijgt geen extra complimenten omdat ie iemand ingehuurd heeft om iets te vinden of om, dat is niet anders dan dat ie dat zonder dan zou doen.

nee en het is natuurlijk niet altijd inhuren maar het kan ook zijn dat je je buurman hebt gevraagd, want die weet veel van whatever af en dat je daar weer een nieuwe inspiratie uit hebt gehaald.

Ja kijk als je dat soort bronnen aanboort om je idee te finetunen of misschien wel een idee op te doen ja dan vind ik dat wel leuk want dan heb je wat meer moeite gedaan om onderzoek te doen. Ik denk dat dat vooral iets is van ik heb iets gelezen op een blog en laten we het eens testen. Dat kunnen we misschien bij Argeweb ook wel doen. En dan zijn het niet directe contacten maar dan is het meer informatie van extern die gebruikt wordt en dan is het wel leuk dat we dat gaan proberen. Dus dan wordt je wel beloond, in die hoedanigheid dat je die informatie die je vindt ook gaat toepassen of gaat uitproberen.

ja, ja duidelijk. En dan de laatste vraag: op welke manier draagt een, tussen haakjes, positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

hmm, ja voor de werksfeer dan is een externe vanuit de kantoor situatie nog gedacht is altijd ook wel weer leuk omdat je andere invalshoeken krijgt van o wat heb je in het verleden gedaan en dan zie je wat aanknopingspunten. Dat maakt het wel wat creatiever op de afdeling, dat je wat meer uitwisselt met elkaar. Waar je normaal dat niet doet. Dus de sfeer wordt er wel wat losser van. Maar dat komt ook omdat ie eigenlijk anders gewoon in z'n eentje zit.

ik denk dat we naar de afsluitende vraag kunnen, namelijk: heb je nog overige opmerkingen over jou ervaring met externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

Ik denk het niet, nee. Nou ik denk dat wij redelijk weinig gebruik maken van die externe contacten dus. ja en of dat goed is of slecht is dat weet ik niet maar in ieder geval is dat wat het is. Ja waar ik denk ik het meest positief op terugkijk wat betreft externe contacten was de radio campagne, waarin je echt een vakgebied wat je eigenlijk niet kent. Van hoe pakt een commercial uit, hoe blijft iets plakken. Ja daar kwam wel echt een leuke campagne uit die we zelf nooit hadden kunnen bedenken. En ook nooit hadden gedruft waarschijnlijk. Dat was dan wat minder overeenkomsten met de kennis die we inhouse hebben omdat we dat totaal niet hadden en de gebieden waarin we samenwerken met externe contacten die eigenlijk overlappen met de kennis die we intern hebben, daar ben ik niet zo tevreden over omdat zij vaak ook de blik op hosting missen en daardoor dus eigenlijk de vertaalslag niet zo goed kunnen maken van de theorie van nou zo zou je het moeten doen volgens marketing naar ja maar hoe werkt dat dan voor hosting en hoe pak je dat dan aan. Dus die branchekennis heb je als interne wel waardoor je je makkelijker in die klant kan verplaatsen en wat zijn zijn behoeften nou en ja die externen hebben dat gewoon vaak wat minder.

ja goede aanvulling. En ik zie bij jullie dan toch vooral een externe relatie met jullie als je letterlijk geen kennis hebt en die dus inkoopt maar minder om met andere partijen om te gaan brainstormen of oud collega's of oud studiegenoten bellen van waar lopen jullie nou tegenaan en waar lopen wij nou tegenaan. Dat is niet nodig want jullie hebben het schijnbaar intern gewoon goed voor elkaar qua kennis.

ja we hebben dat in ieder geval nooit nodig geacht. En misschien is het goed als we het wel zouden doen. maar dat zou vast wel ergens in je onderzoek naar voren komen, wat je zou aanraden maar we hebben dat nooit perse echt nodig gehad. We hebben een keer met een salesbureau een campagne proberen te bedenken. Ja dat werd uiteindelijk ook niks want die gingen allemaal dingen bedenken ja die we vanuit marketing gewoon afschoten want het werkt niet want zus of zo. Ja we hoeven ook geen vage ideeën te hebben die niet uitvoerbaar zijn ofzo, .

ja dus ik hoor ook een paar keer dat jullie het wel hebben geprobeerd. Toen was het geen succes dus dan kan ik mij best voorstellen van ja we hebben er gewoon geen goede ervaringen mee, waarom zou je dat dan nu wel weer gaan proberen.

ja en dan is het een kwestie van ga je er tijd en geld er in stoppen om dat te doen of ga je het gewoon intern doen. En in de praktijk betekent dat dat we het allemaal intern doen. En dan ja, heb je het misschien heel druk maar dan heb je het wel allemaal zelf in de hand.

ja, ja, Okay.

Transcript AG_JP

Mijn eerste vraag is: wat is je leeftijd en je hoogst genoten opleiding?

45 en hbo-opleiding

okay, en wat is je huidige functie en het arbeidsverleden?

Ik ben officieel product strategist, bij Argeweb. Hiervoor voornamelijk altijd in een soort product management functie, dus altijd een beetje als bruggenbouwer tussen de technologische kant, de organisatiekant en dan inderdaad de innovatie daarvan begeleiden. Dat is eigenlijk de rode draad van mijn carrière.

En nu dus product strategist, wat houden in die functie je dagelijkse werkzaamheden in?

Nou het is dus het, in eerste instantie was het natuurlijk het neerzetten van die strategie. Het bepalen van die strategie die we dus als Argeweb in een 5 tot 10 jaarspanne willen gaan neerzetten. Daar ben ik wel echt een jaar of anderhalf mee bezig geweest om dat inzicht te krijgen, om mee te luisteren met de hele organisatie, overal mee te kijken en dat gevoel te krijgen van wat doen ze nu en wat houdt dat dan precies in. Dus daar ben ik echt 1.5 jaar mee bezig geweest. Vervolgens die strategie bepalen en ook uitdragen. We hebben op een gegeven moment gezegd, want we zijn natuurlijk vooral eigenlijk een support organisatie. Dus wat wij eigenlijk willen is proactief support gaan leveren. Dat is eigenlijk proactief en persoonlijk, dat zijn eigenlijk de twee kernwoorden die wij op een gegeven moment uit die strategie hebben gedestilleerd. En vervolgens zijn we begonnen met een traject om die twee kernwoorden dan vervolgens heel tastbaar te maken en dat kan dus echt, dat gaat dus heel ver van het aansturen van een development, een technische development tot het helpen met implementeren. Dus ja dat loopt dus echt van heel hoogover bekijken naar ja soms gewoon met je voeten in de aarde bezig zijn met gewoon hele praktische dingen. Van hoe krijgen we nou klanten aangesloten op zo'n tool of

hoe gaan we medewerkers begeleiden, dus dat is heel divers. We zitten nu eigenlijk in die fase waarin we dus die strategie in stukjes hebben geknipt en daar eigenlijk een meerjaren planning in place hebben gezet en die gewoon nu aan het uitvoeren zijn. Dus nu is de periode van meer conceptueel bezig zijn weer eigenlijk veranderd in heel praktische dingen. Developen, testen, kijken hoe klanten er op reageren, want ja je kan natuurlijk wel denken dat je een onwijs leuk idee hebt maarja je moet het dan wel echt gewoon gaan uitproberen en daar zitten we dus nu vooral in. Dus we hebben denk ik een half jaar zijn we echt nu bezig met het opschalen van dat wat we hebben gebouwd richting de toekomst en nu zijn we denk ik dit jaar vooral aan het opschalen. Dus datgeen dat we vorig jaar uitgeprobeerd hebben dat gaan we nu van een paar duizend gebruikers naar honderdduizenden gebruikers brengen. En dat wordt dus nu gewoon een standaard pilaar onder Argeweb.

Wel echt heel divers dus. Want je baan twee jaar geleden zag er heel anders uit, veel meer pionierend hoor ik, en nu ben je weer veel meer in een projectmanagement rol.

ja ja, dat is ook het leuke er van haha. Dat vind ik ook het leuke van product management. Dat je, soms ben je gewoon onwijs cijfermatig bezig want je moet natuurlijk een prijs opstellen, wat is het het waard, wat kost het. Wat is je prognose daarvan, en soms ben je met mensen bezig want dan moeten ze iets anders gaan doen he. Dus dan moet de servicelijn in een keer of support mensen moeten in een keer op een andere manier iets gaan invullen. Ja soms moet je inderdaad het hele hoogover plaatse aan het uitleggen. Dat vind ik wel het leuke van dit beroep.

Ja okay duidelijk. Ik heb nu wel een mooi concreet beeld van wat jij uitvoert. Dat is belangrijk. Want ik wil nu beginnen met het inventariseren van jou externe werk relaties. En daarbij is mijn eerste vraag: hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Nou we hebben bijvoorbeeld die tool die we nu aan het bouwen zijn, sitehulp. Die wordt door een externe partij gebouwd. En ik ben met die partij in aanraking gekomen omdat zij een product hadden en dachten dat is wel een gaaf product en dat is wel wat voor Argeweb. Ik zag daar wel potentie in maar ja het product zoals het op dat moment werd aangeboden was eigenlijk niet bruikbaar, of niet concreet genoeg voor Argeweb. En toen zijn we eigenlijk samen een beetje gaan brainstormen over hoe we de core technologie die zij hadden ontwikkeld hoe we die zouden kunnen inzetten binnen Argeweb. Maar tegelijkertijd er ook wel een product van maken wat zij uiteindelijk ook wel buiten Argeweb wilde gaan verkopen. Dat is wel grappig eigenlijk in dit geval dat je dus een stukje productontwikkeling extern eigenlijk daar aan mee werkt en we hebben er beide belang bij dat dat product ontwikkeld wordt alleen we hebben ook gezegd van nou normaal gesproken is het deel wat heel lastig is is het onderhouden van zo'n product. En dat is ook heel kostbaar, nou daar kun je dus als klein Argeweb bij zeggen van ja we willen dat 100% voor ons houden en dus ook daar de rekening voor 100% voor blijven betalen. Maar we hebben daar toen een afspraak over gemaakt met de, toen was het nog KPN, maar dat in feite het product dat ontwikkeld wordt, dat dat voor nu TWS in feite toegepast kan worden. En dat wij daar het exclusieve recht toe hebben in Nederland. Maar dat zij dus in het buitenland dat product wel ook aan andere hosters kunnen gaan verkopen. Nou dat is een stukje innovatie, kijk als we die hele innovatie intern hadden getrokken dan hadden we daar 3-4 man die daar een jaar mee bezig waren geweest. Nou dan kost het best wel wat geld. Nu hebben we die kosten in feite gedeeld. Kijk zij hebben uiteindelijk een beter product gekregen omdat het gewoon toegepast is op een hoster en niet een he, het was eerst een soort API waar iedereen wel iets mee kon maar dan moest je daar wel eerst zelf over nadenken wat dat dan zou kunnen worden. En nu hebben ze gewoon een product dat voor hosters interessant is. Wij hebben in feite heel goedkoop iets wat voor ons heel belangrijk is gekregen en zij hebben dus iets in handen wat dus binnen een hostingmarkt gewoon een interessant product is om te verkopen.

ja win-win dus. En als je dan concreet zou moeten antwoorden hoe ervaren je het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je werk. Is het dan toch meer handig tijdens de dagelijkse uitvoer of echt tijdens op innovaties komen?

eh beide. Want in die brainstorm sessie had ik hun, daar hebben we elkaar wel veel gechallenged van ja wat willen wij dan precies voor informatie hebben en ja dus zij zijn vooral gaan kijken van hoe kunnen we dan die informatie voor jullie verzamelen en dan ook technisch bij elkaar stoppen en nu zijn we gewoon meer in wekelijks overleg en heb ik gewoon een roadmap gedefinieerd van dingen die ik wil bereiken en daar hebben we gewoon elke week in feite overleg over.

Ja ja want dat is inderdaad mijn volgende vraag, want hoe vaak maak je gebruik van externe werk contacten? Dus het zijn niet alleen maar leveranciers en andere ontwikkelaars maar ook allemaal andere mensen die je bij je innovaties betreft.

Ja nouja, dit project is natuurlijk heel intensief. Dus kijk er lopen ook wel andere trajecten. Kleinere implementaties en dat soort dingen, maar daar heb je dan eens in de maand ofzo contact mee. Deze partij hebben we gewoon elke week minimaal 1 tot 2 uur ben ik daar mee bezig.

ja, dus het heeft eigenlijk te maken met de intensiteit van het project?

ja ja.

En je hebt het al laten doorschemeren, maar wat voor soort relaties zijn je externe werk contacten? je hebt het over leveranciers, maar zijn er nog meer soorten externe werk contacten waar je gebruik van maakt?

ja dan kom je al gauw in de hosterssfeer uit. Gewoon vrienden, kennissen, bekenden die je hebt opgebouwd in de afgelopen twintig jaar waar je dan eens in de zoveel tijd wel eens een hapje mee gaat eten of wat gaat drinken ofzo. hmm ja dat is natuurlijk nu in covid tijd redelijk tot 0 gekomen maar normaal gesproken dan zou ik zeggen twee drie keer per jaar dat je op een of ander symposium, weet je wel dat soort plekken. of the world hosting days dat je daar ja mensen uit de industrie tegenkomt en dan is het inderdaad weer bijkletsen over wat zijn jullie dan aan het doen en je daar meer laat inspireren want he soms zijn er bedrijven dat op dat moment daar ook op zoek naar klanten voor een product wat zij hebben ontwikkeld. Dus ik zou dat, he dat is dan eerder ja andere hosters en dat is ja ik denk normaal gesproken 2-3 keer per jaar gemiddeld. Een paar dagen inderdaad dan gingen we inderdaad naar Florida en Miami hadden we dan wel de Parallel Summit of Acronis Summit en het was dan, ja opzich heb je daar dan een leuke mix want je ziet elkaar weer. je drinkt wat, je kletst even bij. Maar dat is ook vaak wel waar je dat soort externe werk relaties en ook ideeën over van waar gaat de industrie naartoe, wat doen andere mensen, ja daar kom je dan inderdaad op dat soort ideeën. En vak literatuur gebruiken we ook wel, maar dat soort bronnen zijn redelijk opgedroogd nu.

Ja, nee duidelijk. Eh, ik denk dat we daarmee het inventariseren van externe werk contacten kunnen afsluiten en dan overgaan naar innovatief werk gedrag. Dat is verdeeld in die vier stadia, idee verkenning, idee generatie, idee verdedigen/promoten en idee implementatie. En daarbij is mijn eerste vraag: op welke manier worden ideeën van innovatie verkend in je organisatie?

Ehm, nou ik denk dat binnen Argeweb de meest gebruikte manier om ideeën te verkennen is wel een beetje de proof of concept achtige benadering. Dus we zijn nu net bezig met het

implementeren van een chatfunctionaliteit voor onze support afdeling. Nou dan doe ik een initiële leveranciersselectie om te kijken van oja dit is wel een leuk product. En we kijken ook een beetje binnen TWS van wat anderen gebruiken en vervolgens kies je er een uit waarvan je denkt van nou die past het beste bij hoe wij dat dan willen en wat wij daarmee willen en dan gaan we al vrij snel over op de proof of concept. Want dat is dan weer het fijne van een kleine organisatie. Er hoeven weinig mensen aangehaakt te worden en dat werkt gewoon heel prettig. Omdat je gewoon heel snel bezig bent met de materie en niet te veel bezig bent met allerlei langdradige trajecten.

Bij KPN was dat echt duidelijk anders. Is natuurlijk ook een heel andere organisatie maar daar moesten dit soort trajecten, ja dat duurde een eeuwigheid tot je überhaupt tot een proof-of-concept kon komen en dat is natuurlijk ook logisch dat dat in zo'n grote organisatie op een andere manier gebeurt maar ja dat is vooral hoe wij nu met nieuwe producten en diensten of ideeën eigenlijk hoe we ze verkennen.

ja echt een proof-of-concept stijl dus. iets werkt al bij anderen en wij gaan zelf kijken hoe we dat zelf kunnen implementeren?

ja of we pakken iets dat een generieke functie heeft en zetten het dan in voor ons doel. He we hebben bijvoorbeeld vorig jaar hebben we een e-mailmarketing systeem geïmplementeerd wat ook customer journeys kon maken. Nou dan is dat natuurlijk als je het koopt is dat een kale doos die verder niks kan. Dus het is een blokkendoos maar je moet daar dan zelf een journey voor een klant gaan opbouwen. Je moet daar klanten in gaan stoppen en dan ga je uitproberen van okay wat gebeurt er dan als ik zo'n klant door zo'n journey heen gaan trekken. Dus dat is wel het vrij geijkte manier, he je pakt iets wat een halffabrikaat en maakt er dan iets van wat voor jou organisatie werkt.

ja, en worden er dan ook externe werk contacten ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

Nou buiten TWS vragen, er wordt niet iets van een consultant of externe mensen voor ingeschakeld omdat. Kijk waar wij vaak gebruik van maken dan kom je al heel gauw in SaaS achtige oplossingen terecht he, diensten zoals een websitebouwertool. Nou dat zijn, daar kun je wel extern proberen om daar informatie of kennis over in te winnen maar de mensen eigenlijk die daar het meeste van af weten die zitten binnen onze organisatie zelf.

ja

he dat is of door ervaring of door contacten uit het verleden. Koen kan zo 10 contacten opnoemen waar je, die zo iets hebben. Of Tom heeft iemand die die kent en zo ja denk ik dat we met het MT samen al genoeg bij elkaar kunnen krijgen om dat van de grond te krijgen.

Dus in-house is er genoeg kennis zeg je. Waardoor de urgentie om naar buiten kijken minder groot is?

Ja, maar dat geldt niet voor alle dingen maar ja. Als ik zo even terugdenk de afgelopen twee/drie jaar dan hebben we heel weinig. Dat was wel iets wat KPN had, daar was het gewoon om daar externen voor in te schakelen die dan voor een bepaalde kennis of bepaalde implementatie werden gevraagd. Dat is binnen Argeweb veel minder.

Ja en klanten bijvoorbeeld. Worden die betrokken bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

Nouja in een non-techsavi segment is het natuurlijk al heel gauw heel lastig om heel specifiek, zoals "heeft u behoefte aan een CMS?" Ja moeten we dan de slager op de hoek vragen? Ja in deze markt zeker met veel eindgebruikers is dat heel lastig. Wederom in zo'n POK krijg je vooral de feedback van klanten. Daar zie je heel snel of ze het leuk vinden. We doen daar ook meteen als iemand ergens gebruik van maakt of een nieuwe dienst dan vragen we ook meteen van duimpje omhoog, wat vond je hier van. He dus dat wordt dan wel op die manier vooral bijgehouden. Maar vooraf dingen vragen over abstracte concepten van een webshop of dat soort dingen dat ja, dat is als je een veel grotere base hebt. Of in mijn vorige bedrijf waarin we veelal met IT-bedrijven werkten, ja daar kon je, daar wilde je ook zeker weten van he het product dat we nu gaan willen introduceren, is dat iets waar jullie op zitten te wachten? Weetje daar kon je dan ook een focusgroep of daar kon je echt heel gericht vragen stellen. Kijk als je een NPS vraag stelt met duimpje omhoog duimpje omlaag dat is zo'n beetje het maximale wat je kan vragen aan onze klanten. Alles wat daarnaast is is natuurlijk ingewikkeld en hebben ze vaak geen echte mening over.

ja okay, dan kunnen we de verkenningsfase afsluiten en dan is de volgende vraag: Op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd in je organisatie?

Ja we doen in principe als MT eens per jaar gaan we kijken naar de innovatie voor het volgende jaar en per kwartaal kijk je vooral terug naar nou we hebben een plan gemaakt voor 2021. Hoever zijn we nu met de verschillende onderdelen binnen dat plan? Dus ja zeg de periode van september oktober november van elk jaar ga je vooral kijken naar wat gaan we volgend jaar doen. Dus dat is vooral dan een heidag waarbij het managementteam van Argeweb vooral gaat kijken van waar is nou volgend jaar qua innovatie het meeste behoefte aan.

okay, en dat wordt wel op basis van een roadmap die gedurende het jaar al is gecreëerd. Ik heb bedrijven gehoord die het over parkinglots hebben waar allerlei ideeën worden verzameld. En jullie dan op die heidag zeggen nou dit heeft prio en dit en dit niet.

ja, kijk ik gebruik zelf een product dat heet AH. Dat is een product management tool waarbij je inderdaad vooral van strategie naar maandelijkse behapbare onderdelen kan komen. Dat zit dan vervolgens weer aangesloten op Jira. Dus je hebt bijvoorbeeld een taak in AH die meer in het algemeen beschrijft van we willen dit hebben. En dan in Jira valt dat uiteen in twaalf verschillende development kaartjes die dan weer eens in nog eens 100 subtaakjes uit elkaar valt. Maar het idee van, dus op AH niveau heb je een parking lot waar je vooral zo veel mogelijk ideeën neerzet. En soms plotten we ze ook al in de toekomst. Dus als we denken van nou als er dingen die echt een wat kortere cyclus hebben, dus van over drie of vier maanden moeten we dit of dat hebben dan plotten we die al gewoon meteen in die maand. Het voordeel van AH is dat het heel los is. Je kunt makkelijk schuiven. Het is geen projectmanagementtool waarbij wanneer je hier iets wegtrekt dan omgord dan valt alles uit elkaar want dan klopt de hele planning niet meer. Het is meer hoog over. We hebben een strategie, en hoe gaan we nou er voor zorgen dat die strategie over een jaar dat we daar verder mee zijn. Dus alles wat je in feite doet moet weer gerelateerd worden aan die strategische doelstellingen die je aan het begin van het jaar met elkaar hebt afgesproken.

ja, okay duidelijk. En worden er externe werk contacten ingezet bij het genereren van ideeën voor innovatie?

nou als je alleen al kijkt wat er intern aan ideeën komt daar kunnen we de komende tien jaar wel mee vooruit haha. Nee niet zo in die fase. Hooguit dat je een TWS of een KPN die dan zei van je we gaan office 365 lanceren hier gaan jullie ook zorgen dat dat volgend jaar wordt geïmplementeerd.

ja ja

Dat soort trajecten. Maar dat zijn dan geen externe werk contacten.

nee nee, okay. Dan kunnen we naar de volgende fase. Dat is de verdedigen en promoten fase. Want op welke manier verdedigen en promoten jullie ideeën voor innovatie in de organisatie?

ehm, nou in het MT hebben vooral de directeuren daarin de beslissende factor. Dus ik draag twintig dingen aan en daarin zijn zij wel degene die je moet overtuigen dat het volgend jaar belangrijk is dat we in Q1 dit of dat gaan hebben. En het zou nog als het echt een groot iets is dan moet je het natuurlijk ook binnen TWS promoten, daar helpt het dat het ook dat men weet dat je daar geld aan uit gaat geven en dat ze het daar ook mee eens zijn. Het kan niet zo zijn dat wij in een keer als MT gaan verzinnen dat we volgend jaar aardappels gaan telen en dat we daar 2 ton voor nodig hebben en dan moet het natuurlijk ook wel in lijn zijn met voorheen KPN, nu TWS.

ja, en moet dat dan in de vorm van een businesscase uitgewerkt worden voordat het bij het MT terecht komt?

nee nou als het echt inderdaad op TWS niveau is dan helpt het wel maar op dit moment zit de structuur nog zo in elkaar dat de individuele directie in principe veel vrijheid heeft om dat soort dingen zelf te besluiten of ze iets wel of niet gaan doen.

ja okay. En je kunt het al raden, want dan is de subvraag: worden er externe werk contacten gebruikt bij het verdedigen en promoten van ideeën voor innovatie?

-denkt lang na- nee ik kan zo niks bedenken.

ja dat is natuurlijk ook het doel van het onderzoek of ze worden gebruikt, maar nee is ook gewoon een prima antwoord.

Nee dat is echt wel Argeweb. In heel veel andere bedrijven waar ik heb gewerkt was het wel inderdaad gebruikelijk dat je dan inderdaad externe experts ook nog eens ging inzetten. Mijn vorige bedrijf dan als er echt een hoop geld moest worden geïnvesteerd en we moesten daar vanuit het board goedkeuring voor hebben ja dan huurde je een externe specialist in op dat gebied en die liet je dan, die ging dan mee in zo'n presentatie om dat kracht bij te zetten. Ja zo ver zijn we niet binnen Argeweb. Onvermijdelijk dat dit uiteindelijk binnen TWS ook zo op een gegeven moment gaat lopen maar op dit moment nog niet.

nee. okay. En dan komen we bij de laatste fase, dat is de implementatie fase. Op welke manier worden ideeën voor innovatie geïmplementeerd?

ja ik denk dat je daar al gauw wel bij externe werk contacten terecht omdat je daar ziet dat natuurlijk de organisatie vaak is ingericht om gewoon productie te draaien, maar het implementeren van nieuwe ideeën dat is. ja in een grotere organisatie heb je daar dan vaste mensen voor zitten of heb je wat overcapaciteit of dedicated mensen die daar mee bezig zijn. Ja binnen een klein bedrijf kom je dan gauw bij externe werk contacten. Kijk een stukje van de innovatie kunnen we dan bij ons eigen development team kwijt maar al gauw heb je externe mensen nodig om iets te bouwen of iets specifiek als een migratie moet worden gedaan. Ja dan kom je heel gauw op externe werk contacten uit.

ja en dat is dan puur een klant leveranciers relatie omdat je dan gewoon de hulp of de capaciteit inkoopt?

hmm, ja. Nou het voorbeeld wat ik aan het begin gaf he, voor sitehulp. Dat is iets meer dan alleen maar een klant-leverancier relatie. We hebben daar echt wel een partnership, zo zou ik dat dan eerder noemen. Omdat je echt wel allebei belang hebt bij het succesvol afronden van zo'n traject. Maar ja in de meeste gevallen is het van ja je huurt iemand in die dan gaat doen voor een bepaalde tijd. He we hebben nu iemand ingehuurd die het scrumproces gaat begeleiden. Ja dat zijn typisch het soort externe contacten die je dan als je echt die innovatie wilt gaan doen, dat is dan natuurlijk ook logisch dat een klein bedrijf niet daar zijn dedicated mensen voor heeft zitten en dat je die dan extern inkoopt.

ja ja duidelijk. Ik snap de overweging heel goed. Heb je nog aanvullingen op het gebruik van externe werk contacten op de 4 fases van innovatie?

ja ik denk wat wel grappig is dat als ik zo naar die verdeling zit te kijken dan denk ik dat er ook best wel een relatie zal zitten tussen de omvang van het bedrijf en hoe de verdeling van die externe werk contacten is. Dus ik denk dat als je op een KPN niveau gaat kijken, he KPN die had natuurlijk honderden consultants rondlopen aan de top. De McKinseys zijn daar kind aan huis en die zijn inderdaad bij de idee verkenning fase daar hebben ze juist heel veel externe mensen rondlopen. Terwijl als het in de uitvoering daar gebruikten ze juist veel meer hun eigen mensen. Terwijl bij een klein bedrijfje zie je denk ik de trend die je bij Argeweb ziet die zie je ook bij kleine bedrijfjes in het algemeen. en daar zie je dat je vaak de ideeën zelf hebt, de oprichter van het bedrijf is natuurlijk vaak de innovator want ja die heeft het bedrijf opgericht met een bepaald idee. Zo lang die oorspronkelijke oprichter nog in het bedrijf is zijn die ideeën verkennen en idee generatie dat zit allemaal heel erg bij een of twee mensen. Terwijl ik geloof nooit dat Joost Farbeck binnen KPN heel veel eigen ideeën heeft over producten en nieuwe dingen haha. Die laat zich vooral adviseren met een woud van mensen die daar voor gestudeerd hebben.

ja dat hij meer degene is die tekenbevoegd is en dan over twee jaar wel ziet hoe het project loopt

Ja en dan wordt het steeds meer de eigen organisatie die daar dan wat mee gaat doen. en bij de implementatie ja dat moet je zo dicht mogelijk bij de mensen die er uiteindelijk mee moeten gaan werken gaan doen. Daar heb je ook vaak gewoon vaste product managers en project managers die niets anders doen dan het implementeren van ideeën. Die zijn gewoon in vaste dienst. Maar ja bij een klein bedrijf is dat natuurlijk niet het geval.

ja dan zie je weer verschil. Dus bij jullie is het juist bij het begin helemaal, en bij veel andere kleine bedrijven, weinig externe werk contacten. en dan als je dan.

ja die piramide is inderdaad bij een groot bedrijf is die zo (beeld een omgekeerde Pyramide uit) en bij een ander bedrijf is die zo (beeld een Pyramide uit). Een Pyramide en een omgekeerde Pyramide.

Goede aanvulling. Ik heb dan nog vier vragen over het organisatieklimaat, want alles speelt zich af in het klimaat. Dit klimaat is verdeeld in 4 factoren, dat zijn: autonomie en controle, de mate van structuur, beloningen en vergoedingen en warmte en ondersteuning en daarbij is mijn eerste vraag: op welke manier draagt volgens jou de vrijheid in het bepalen en inrichten van je werkzaamheden bij aan het gebruik van externe werk contacten?

ja als je minder vrijheid hebt dan heb je al gauw, ja ik denk met minder vrijheid dat het logischer is dat je meer externe werk contacten nodig hebt om ook überhaupt voor elkaar te krijgen.

Tenminste in de grotere organisaties waar ik heb gewerkt, daar was het feit dat ik zei dat het een goed idee was was nooit doorslaggevend hahaha. Maar in kleinere organisaties is dat wel gebruikelijker. En als je meer vrijheid hebt dan, ja ik ben een tijdje CEO van een bedrijf geweest ja dan heb je de ultieme vrijheid. Maar ja toen maakte ik uiteindelijk ook wel weer gebruik van externe werk contacten dus. Misschien ligt het meer aan de hoeveelheid tijd die je daar voor hebt?

ja dat heb ik veel gehoord. Dat het niet perse met vrijheid te maken heeft maar meer met vrije tijd. Dus tijd die je naast je werk hebt, wel op werk gebied om dingen te gaan verkennen.

ja toen ik CEO van Luxcloud was toen had ik opzich maximale vrijheid om dingen te doen maar ja je had er gewoon geen tijd voor. Dus ging je al gauw intern bij mensen vragen maar ja die waren vaak ook al gewoon bezig met de waan van de dag dus dan kom je al gauw terecht bij externen.

ja, en dan is de volgende dimensie de mate van structuur. Hoe ervaar je de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten? De mate van structuur die wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies.

tja vaak hebben bedrijven als er heel veel regels hebben in het innovatie proces dan heb je vaak ook geen andere keuze dan dat je gebruik moet maken van externe werk contacten om überhaupt door een bepaalde fase heen te komen. Kijk KPN had een vaste groep met testers, een bedrijf die software testte, ja daar kon je niet onderuit. Daarvan kon je niet zeggen van ja dat gaan we niet doen of niet gebruiken. Dus ja ik denk dat die wel, daar zit wel een duidelijke hoe meer regels er zijn dan krijg je vaak ook met specialismen te maken en dan zeg je vaak van ja weetje we hebben toch niet genoeg specialismen in huis en dan huur je daar dan weer een externe partij voor in.

hmh

plus het grote KPN maakte daar dan afspraken over waardoor ze ook een scherp tarief kregen want alle testtrajecten binnen heel KPN moesten via die organisatie gaan.

ja dus hoe hoger de mate van structuur hoe meer gebruik van externe werk contacten zeg je?

ja ik denk dat dat wel opgaat ja. Die durf ik wel aan ja,

ja okay haha. Dan de volgende dimensie is beloningen en vergoedingen. En in welke mate worden jullie beloond om externe werk contacten toe te passen? En een beloning is niet alleen geld maar kan ook in complimenten en waardering uitgedrukt worden.

nou dat zou heel gek zijn he, als je beloond wordt om externe werk contacten toe te passen haha

ja het gebeurt, het kan.

Nou nee daar zit binnen Argeweb geen beloning aan.

nee in jullie situatie kan ik mij dat wel voorstellen.

nee klopt ja. Dat is voor ons niet echt relevant.

okay en dan tot slot, op welke manier draagt een tussen haakjes positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten.

Ik denk dat hoe positiever de werksfeer is en de onderlinge contacten hoe minder behoefte je hebt aan externe werk contacten. Ik heb in een aantal situaties in het verleden gewerkt in omgevingen waar zeer negatieve en competitieve sfeer was. Er was misschien wel een afdeling die het kon maar daar had je een schijthekel aan of die he die gunde je elkaar het licht niet in de ogen. En dan deden ze er alles voor om zo'n opdracht extern in te kunnen kopen want als die interne afdeling er een oordeel over moest vormen dan wist je al per definitie dat dat negatief was terwijl een externe partij ja daar moet je toch makkelijker een positief van kunnen maken. Dus ik denk dat bedrijven waar een negatieve werksfeer is dat je eerder geneigd bent om iemand anders in te huren of een externe in te huren. Ik merk dat nu zelf ook al. Binnen Argeweb is een extreem positieve werksfeer waarbij dingen die ik normaal gesproken waarvan ik zeg hmm ja daar moeten we maar iemand voor inhuren. dat je nu gewoon eerst bij een collega vraagt van goh zouden jullie daar bij kunnen helpen weet je wel. En dan los je met elkaar dingen op die normaal gesproken veel eerder alweer tot het inhuren van externen zou leiden.

Ja veel gemoedelijker en misschien ook wel vertrouwen in elkaar? Dat je niet naar buiten hoeft te kijken want we hebben het inhouse gewoon voor elkaar dus waarom zou je dat dan doen?

ja en dat is ook wel een valkuil he. want dat kan ook uiteindelijk de druk binnen een bedrijf enorm hoog op doen lopen. Als je gewend bent om hulp te vragen en dat ook te krijgen dan is dat ook moeilijk om dat te weigeren. Dus als een andere afdeling dan vraagt van he kunnen jullie ook even overwerken om deze achterstand weg te werken ja dan kun je al bijna niet zeggen van nee dat doen we niet.

ja de sociale druk wordt groter

ja, ik zie dat ook bij mijn vrouw in het onderwijs. Iedereen is eigenlijk overwerkt maar ja iedereen doet het en ook maar en dus ja moet ik dat ook maar doen. Ik heb wel eens het gevoel dat daar misbruik van wordt gemaakt, van die inzet. Dus dat is wel de valkuil. Waar je voor moet waken is dat op een gegeven moment de rek er uit. Hoe goed je en hoe graag je elkaar zou willen helpen, maar het is dan taak van het management om dat goed te zien en goed op te merken. Dat het op een gegeven moment het limiet is bereikt.

Ja goede kanttekening. Dan kunnen we al over naar de afsluitende vragen. Heb jij nog overige opmerkingen over jouw ervaringen met externe werk contacten en innovatief werk gedrag? Heb ik dingen gemist?

ja ik denk dat innovatie in die zin een proces is dat zo dicht bij de core zit van de meeste bedrijven. Dat het lastig is om daar externe hulp voor in te schakelen. het gebeurt denk ik veel minder dan bij andere processen binnen bedrijven. Gewoon operationele processen, security ik noem maar even wat. Dat zijn allemaal dingen waar je veel makkelijker externe werk contacten in gaat inzetten dan in het innovatieproces. Het is toch vaak ofwel het hart van het bedrijf ofwel de toekomst van het bedrijf en dat is lastig of moeilijk om dat bij anderen neer te leggen. En als je echt innovatief bezig bent dan kun zijn er ook vaak weinig mensen waar je naar kan kijken. In het begin van mijn carrière toen de hostingmarkt nog piepklein was waren we allemaal pioniers. We waren allemaal het wiel aan het uitvinden want er was ook niemand. Binnen KPN werd wel eens

gezegd ja je moet op cursus. Dus ik zeg ja welke cursus dan? Heb jij een cursus over datgene wat op dat moment aansluit wat er aan de innovatiekant gebeurde. Tegen de tijd dat er een cursus van is is het niet meer innovatief. Een beetje dat gevoel heb ik. Tuurlijk je hebt wel veel faciliterende bedrijven, wat ik zelf bij KPN wel heel leuk vond is dat ze af en toe wel eens mensen inhuurden die dan puur bezig waren om dat innovatieproces, om mensen daarin een beetje te kietelen en om daar ideeën uit te trekken. En dat is heel moeilijk maar goed uitgevoerd heb ik dat wel een paar keer gezien dat dat wel heel erg gaaf was. Vooral in grotere organisaties zit er natuurlijk onwijs veel innovatieve kracht die niet wordt gebruikt, puur omdat iedereen denkt ja ik kan wel weer voor de 800ste keer met dat verhaal aankomen maar niemand luistert toch naar mij. Een beetje dat gevoel en als er dan zo'n externe partij bij kwam. die gingen dan jouw idee uitwerken, dat heb ik wel eens gehad. Dan gingen ze eerst een week lang ideeën verzamelen en dan pakten ze er een paar uit en die gingen ze dan ook met grafisch ontwerpers en weet ik veel maakten ze dan helemaal een product al bijna in concept en dan wauw dan zag je echt mensen ook opleven dat hun idee dan al professioneel gepresenteerd werd. Dat was natuurlijk in een keer een heel gaaf idee op deze manier. En ja binnen grote bedrijven worden ook vaak de McKinseys van deze wereld, die kunnen zo gruwelijk veel geld vragen want die, het enigste wat die doen is gewoon luisteren naar mensen. En dan vervolgens schrijven ze al die ideeën op en die presenteren dat vervolgens aan de directie. En die zeggen dan van ooh wauw!! Waarom hebben we daar nooit zelf over gedacht? Jullie zijn geweldig!!

haha ja mooie aanvulling. Om even af te sluiten: heb je nog vragen naar aanleiding van dit interview?

nee nee, alles was wel duidelijk. Ik ben benieuwd naar je resultaten.

Transcript RS_BD

Voor de formaliteit, ben ik even benieuwd naar jouw achtergrond om een beeld te krijgen van de respondent. Dan is de persoonlijke vraag, wat is je leeftijd en wat is je hoogste genoten opleiding?

Ik ben 52, mijn hoogst genoten opleiding is een MBA opleiding, dus WO.

Okay, en wat is je huidige functie wat is je arbeidsverleden?

Mijn huidige functie is CEO van RTR. Mijn arbeidsverleden, ja hoever moet je teruggaan he haha. Hiervoor was ik commercieel directeur van YH, Resello en RTR. Daarvoor commercieel directeur van een ander hostingbedrijf en daarvoor heb ik om alles een beetje samen te vatten eigenlijk altijd in sales en sales management gezeten. In internationaal speelveld. Eigenlijk altijd banen gehad op het raakvlak tussen management en sales.

En nu ben je CEO van RTR, wat houden daar je dagelijkse werkzaamheden in?

Het aansturen van het team, het gemotiveerd houden. Het geïnspireerd houden van het team. Ik ben iemand die mensen wel in hun kracht wil zetten, dus ik vertel mensen niet wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Daarvoor heb ik mensen die op bepaalde zaken zoals programming veel meer afweten dan ik, dus ik zie het als mijn taak om hun te enabelen, hun te coachen het beste uit zichzelf te halen. Dat is een hele belangrijke taak als CEO. Verder natuurlijk de planning, de business planning, de strategy, het cijfermatige geheel van het bedrijf samen met de finance manager. Ja ook uiteindelijk eindverantwoordelijk voor het productaanbod waar we het vandaag natuurlijk ook over hebben. De innovatie, het onderscheidend vermogen van RTR. Met die onderwerpen ben ik ook dagelijks bezig. Daarnaast vanuit daarnaast vanuit mijn DNA wat ik net al zei, ben ik zelf ook bezig met altijd

een stuk sales. Dus altijd een stuk grote klanten, grote prospects, acquisities om daar mijn toegevoegde waarde te geven.

Oké, duidelijk, nu heb ik een beeld van jou als respondent. Dan gaan we over naar het daadwerkelijke thema: de externe werk contacten. Ik wil beginnen met het inventariseren over het gebruik van externe werk contacten en hoe jij dat bij je medewerkers ervaart. Jij begon net al met vertellen, dat was heel terecht. Ja, ik merk bij marketing. Ja, je hebt Martijn natuurlijk die die bij jullie voor jullie werkt. Marketing draagt wel bij, maar die is heel input gestuurd. De focus van dit onderzoek is ook marketingmedewerkers, maar vanuit management perspectief mag je vooral breder kijken, dus vooral naar sales support en hoe zij gebruik maken van hun externe contacten. Omdat de scope – anders gewoon te klein is en dat is zonde.

Ja, precies en voor marketing, omdat toe te lichten RTR is dat Martijn Couprie als echte marketeer met een Mark die de design functie vervult voor de marketing maar eigenlijk zit dat marketingfunctie wel verweven zijn met een klein team met direct 11 man en indirect 15 man dat zit ook in het personeel, dus ik ben zelf ook met marketing bezig. Een product owner als Yassin is ook met met marketing bezig, is bij sales ook een stuk marketing. Dus eigenlijk, is de marketingfunctie en een kleine organisatie als de onze, is een beetje gedistribueerd zegmaar over andere functies.

Ja, precies ja, daarom het pakken van die brede scope lijkt me heel goed. De eerste paar vragen hebben te maken met het inventariseren van de externe werk contacten, en de eerste vraag is daarbij: hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten van de medewerkers tijdens het uitvoeren van hun dagelijkse werk.

ja dat is natuurlijk breed. Hoe ervaar ik dat? Het is heel erg functie gerelateerd. We hebben, bijna de helft van ons personeel is echt development, programmers. Die hebben heel weinig externe contacten. De meeste programmers zijn intern gericht, zijn met programming bezig. Een aantal mensen hebben gezien hun functie ook wel wat externe contacten. Ze worden ook wel bij bepaalde projecten worden ze door mij betrokken. Als ik specifieke knowhow nodig hebt en dan betrek ik ze erbij en dan hebben zij ook dat externe contact met de leverancier of een prospect, of wat dan ook. De support afdeling, twee mensen, die heb per definitie natuurlijk externe contacten. Dat zit hem 90 procent op klanten en 10 procent op leveranciers. Dat ze een keer wat na moeten vragen bij leveranciers. Daar zijn ze niet zozeer met innovatie bezig, maar meer functioneel. Van, ik heb deze vragen. Hoe zit dat bij jullie? Dan hebben we natuurlijk sales. Die zijn eigenlijk alleen maar extern bezig, maar dan hoofdzakelijk met met klanten en prospects. Echt met de business. En dat hebben we de product owner en ikzelf in mijn rol zijn we eigenlijk het meeste, qua externe contacten bezig naast klanten ook met leveranciers, concurrenten. Wat gebeurt er in de branche? Dus de externe contacten zijn eigenlijk het meest bij de product owner en mijzelf.

En in het laatste voorbeeld van een product owner en van jezelf worden die het meest gewoon tijdens de dagelijkse werkzaamheden toegepast of echt tijdens innovatief innovatieve werk gedrag dat ik net ook al heb toegelicht.

Ja ik denk dat innovatief werk gedrag bij ons is niet in beginsel, dus het is niet dat wij zeggen: hé, we gaan vandaag eens innovatief bezig is. We moeten is een nieuw product er bij hebben. Ik ga me de komende tijd richten op het vinden van een nieuw product. Zo gebeurt het niet bij ons. Bij ons gebeurt het andersom: we houden altijd de ogen en oren open op. Hoe

kunnen we ons onderscheiden? Waar zouden we verbeteringen door kunnen voeren? Waar merken we wel een behoefte, maar de oplossing is er niet in de markt. Hé zouden wij daar wat mee kunnen. En dan zouden we de koppen bij elkaar kunnen steken om te kijken van hé hoe kunnen wij daar een product voor ontwikkelen? Komen we straks nog wel op terug. Dus we gaan niet op pad vanuit die innovatie. Het is een soort, een soort bril die een soort awareness die er gewoon altijd is van hou je ogen en oren open over en dan komen er op een gegeven moment bepaalde dingen op ons pad.

Ja, dus samengevat vooral tijdens de dagelijkse werkzaamheden, maar er wordt wel gestimuleerd om altijd te kijken naar kansen en dingen die de externe contacten kunnen opleveren.
ja ja.

Oké, en hoe vaak maken je medewerkers gebruik van externe werk contacten? Dat heeft te maken met een frequentie.

Ja hangt af van de functie, maar in principe hebben we als bedrijf dagelijks externe contacten.

Okay op dagelijkse basis dus

Ja, leveranciers – klanten, zijn natuurlijk allemaal externe contacten. Dus afhankelijk van de persoon heeft zowel support als sales als product owner als ikzelf elke dag externe contacten.

Oké, je hebt het al korte laten doorschemeren, maar wat voor soort relaties zijn de externe werk contacten? Bij support zei je ja echt 90% zijn klant 10% leverancier.

Ja Klanten, en prospects daar wel een onderscheid in, leveranciers en concurrenten. Ja en als ik dan kijk, ja met name. Nee wacht ik zal niet op de zaken vooruitlopend bij houden, want je hebt vast wel veel meer vragen.

haha jaja, zeker. En wel een aanvullende vraag hierop, hebben jullie ook externe werk contacten buiten de klant relatie, leveranciersrelatie of prospect relatie, zoals ex collega's je gaf aan je hebt een mba gedaan: oud, studiegenoten oud, mede eigenaar van het bedrijf, bijvoorbeeld dat je daar je dingen bij spiegelt

Ja kijk zijn natuurlijk daarnaast hebben wel met name via HRM, dat we ook contact hebben met een hoge school. Dus dus dat soort externe stakeholders om zo te zeggen. Dus we bieden ook altijd onze medewerking aan stages, aan ja dat is toch ook weer ons toekomstige personeel zou ik maar zeggen. Veder ben ik heel actief op LinkedIn. Maar goed dat zijn dus wel vaak concurrenten, leveranciers, branchegenoten waar je dan inderdaad ook inspiratie opdoet. Jouw vraag over de ex-studiegenoten nee, niet zoveel dat we daar gaan lopen spiegelen of informatie halen. Nee niet niet zozeer van hé, dat is een oud studiegenoot en die ga ik eens even wat voorleggen. Daar zijn wel contacten maar dat is dan op ander vlak.

Ja, dus niet actief, dus komen we vooral terug dat de focus de leveranciers klanten en de prospects zijn. En dan de een na laatste vraag om de externe werk contacten te inventariseren, is hoe hecht zijn die externe werk contacten, en dat heeft te maken met de emotional closeness.

Ja, close. Dat valt mij altijd op. Ligt ook wel een beetje aan de persoon. Want als ik naar mijzelf kijk en ook even naar het bedrijf kijk dat geef je dan wel door aan de mensen. Ja dan ben ik wel iemand die daar close in gaat zitten. We hebben ook met leveranciers, kan niet met alle leveranciers. Ligt ook vaak aan de ontvankelijkheid aan de andere kant, maar we zijn echt wel met de belangrijkste leveranciers, daar zijn we echt close mee. Dat gaat vaak ook op vriendschappelijk privé vlak met leveranciers. Met een aantal leveranciers waar ik ook gewoon privé contact mee heb. En elkaar met kerst en oud en nieuw en geboorte en wat dan ook een felicitatie sturen of even contact hebben. Maar dat zit denk ik ook een beetje in het DNA, denk ik van mijzelf en daarmee ook van RTR.

Ja, en misschien ook wel de business waar je natuurlijk in zit, want je bouwt ook op een langdurige relatie. Anders dan andere partijen waarin je kortere klantrelaties en leveranciers relaties hebt denk ik.

Dat klopt.

Dan tot slot de laatste vraag over inventarisatie: wat is de gemiddelde duur van de externe werk contacten van zowel jou en van de medewerkers.

Ja moeilijk om daar natuurlijk een getal aan te hangen. Maar ik denk langdurig, lang. Het zijn bijna geen vluchtige relaties bij. Het zijn echt ook de leveranciers, en de klanten zijn allemaal voor jaren contacten. Dat komt natuurlijk ook wel door het product. Onze klanten bouwen ook echt een integratie met ons systeem. Dus het is niet zoals bij wijze van spreken bij bol.com, iemand heeft een keer iets kunnen bestellen en vervolgens niet meer, bij ons is dat niet. Je kan niet eenmalig iets bestellen bij ons. Je moet een contract door, je moet een koppeling maken met ons systeem dus je kiest ook echt voor een langdurige relatie bij het aangaan van de relatie. Ja dus dus echt meerdere jaren. Dat kunnen echt tientallen jaren zijn. ja, sommige al meer dan tien jaar.

Ja, duidelijk. Dan sluiten we hiermee de inventarisatie af en dan gaan we over naar het innovatieve werk gedrag. In combinatie met de externe werk contacten. Zoals van tevoren uitgelegd, bestaat innovatieve werk gedrag uit vier stadia. Dus de idee verkenning, de idee generatie, het idee verdedigen en promoten en de idee implementatie en de bedoeling is dat we per fase gaan kijken hoe de externe werk contacten daar invloed op hebben en of ze daar überhaupt invloed op hebben. Beide is natuurlijk oké. De eerste vraag daarbij is: op welke manier worden ideeën voor innovatie verkend in je organisatie?

Allereerst in gesprekken met klanten dus dat is vaak meer van, wat zouden we kunnen doen om jou het makkelijker te maken? Wat mis je? Dus dat is meer in gesprek met klanten. Tweede is events. Nu even wat minder maar ik reis eigenlijk zelf de hele wereld over naar events op ons vakgebied, waarbij je dus allerlei branchegenoten, leveranciers, ideeën, daar ook op doet. Ook de leveranciers waar je ook gesprekken mee hebt en met name ook daar de events. Je hebt bijvoorbeeld van fairtysign, dat is van de .com domeinnamen. Die hebben dan jaarlijks een partner event. Wat mij altijd opvalt, ik kom altijd geïnspireerd daarvandaan. Ik kom altijd, elk event, dan zit ik weer in het vliegtuig naar huis. Dan denk ik van oh we moeten dit gaan doen, we moeten dit product gaan ontwikkelen. Dus daar doe je echt je ideeën op. Ik denk ook dat dat komt omdat je even uit de dagelijkse sleur bent. En dan gaat je mindset ook anders. Je staat ook meer open voor dat soort dingen. En als laatste ja, concurrenten. Goed kijken wat concurrenten doen, en we hebben ook gewoon met

concurrenten een open relatie. Het zijn echt concullega's in onze branche is het heel erg gemoedelijk. Het is geen killing ofzo. Het is echt van goh waar lopen jullie nou tegen aan. Hebben jullie dat probleem nou ook? Ja wij ook. Hoe lossen jullie dat op dan? Qua innovatie zal dat wat minder zijn. Al gebruik ik het wel in de innovatie. Wat je wel vaak doet, is dat je natuurlijk wel een beetje probeert te polsen of een beetje door wat sneaky te vragen een beetje achter komt of dat ook iets is naar de kant waar de concurrent ook wilt op bewegen. Kijk en als ik dan een beetje het idee heb van ja de concurrent is met hele andere dingen bezig. Dan denk ik van nou die oplossing van ons zou wel eens echt onderscheidend kunnen zijn en dat we er dan ook een voorsprong in hebben. Komen we straks misschien nog wel op terug. Nu hebben we een heel abuse system gebouwd, waarbij we dus alle domeinnamen die bij ons geregistreerd zijn, tegen allerlei abuse databases aanhouden. En we kunnen onze klanten dus informeerde: hé jouw portefeuille, die is hier en hier kwetsbaar.

Mmm.

Die domeinnamen die staan bekend in die en die database als abused domain, doe er wat mee Yourhosting. Daar onderscheiden we ons nu echt mee. Dat was een idee. Even gekeken ja de concurrentie zit daar een beetje te slapen. Is dat niet echt mee bezig. Wij geloven daar wel in. Wij gaan dat ontwikkelen nu brengen wij het uit en kan de concurrent reageren, de concurrent kan nu zeggen: hé dat is eigenlijk wel heel slim wat ze daar doen. Maar goed ze hebben dan wel een achterstand van een jaar. Dus ja, op die manier komen wel tot innovatie.

Ja, dat laatste: je toetst daar eigenlijk een idee toets je bij de concurrenten te kijken hoe zij in de markt daar al mee bezig zijn of niet?

ja en dat doen we dan natuurlijk niet direct van he, joh Piet wij zijn van plan om dit en dit te gaan doen. Doen jullie dat ook dat kan natuurlijk niet.

Nee.

Maar wel door bijvoorbeeld een website, of door personen en dan een bepaalde manier van vraagstelling. En dat gaat dan ook wel eens bij een event en dat 's avonds aan de bar met een biertje er bij, weet je wel. Wat zijn nou de belangrijkste projecten voor jullie het komende jaar? Nou, we zijn hier in hiermee bezig. Nou dan heb je wel het idee van oké daar zijn ze inderdaad wel een paar jaar druk mee dus dan zijn ze hier niet druk mee.

Ja.

Een beetje dus de thermometer qua innovatie, zeg maar.

Ja, mooi en dan de subvragen eigenlijk om jouw antwoord samen te vatten: welke externe werk contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie?

Klanten, concurrenten, leveranciers.

En hoe die worden ingezet is dus bij concurrenten vaak voor een spiegelende functie. En klanten en leveranciers echt vragen om daar op in te spelen en eigenlijk om de klanten behoefte te realiseren en zo op innovatieve nieuwe dingen te komen.

Ja bij klanten is het echt zo van ook een beetje interview, zeg maar een beetje inventariseren. van wat is er niet en zou jou wel kunnen helpen. Bij concurrenten is het echt gewoon de thermometer er in en inderdaad spiegelen van wat hebben zij, waar zijn zij mee bezig. En bij leveranciers is het vaak aanhoren welke oplossingen ze hebben. Dan is het vaak van verschillende leveranciers iets pakken op tot iets innovatiefs te komen. Dus dan het is natuurlijk niet zozeer innovatie, ook al zou een de nieuwe dienst voor ons kunnen zijn dat een leverancier heeft een bepaald nieuw product. Oh wij gaan dat product ook verkopen. Dat zie ik niet echt als innovatie, dat zie ik meer als productuitbreiding, aanbod uitbreiding. Waar innovatie vaak vandaan komt is dat je zegt van wacht even die leverancier heeft dat, ik heb vorige week dit gehoord bij die leverancier. Ik heb dit gehoord van die concurrent als we nou, als wij het nou eens op die manier aan zouden pakken. Dan ga je eigenlijk van verschillende oplossingen maak je een realtime register oplossing, en dat is dan de innovatie.

Ja, maar dat is heel mooi voorbeeld van hoe je externe werk contacten gebruikt met het verkennen van ideeën waar innovatie. En dan sluit we op mijn volgende vraag. Daar heb je eigenlijk al geantwoord, maar ik stel 'm voor de formaliteit, want op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd door je medewerkers? En idee generaties dan echt het genereren van ideeën voor nieuwe producten in stappen in een nieuwe markt en het verbeteren van huidige producten etc. En daarbij is idee verkenningen echt het onderzoeken. Dus bij idee generatie is het eigenlijk al het ontwikkelen van een product.

Ja kijk, het onderzoeken dat zie ik dan meer van dat je letterlijk op onderzoek uitgaat. Dus je gaat echt op missie van we gaan kijken naar innovatie. Dat hebben we bijvoorbeeld wel gedaan samen met een stagiair waarbij we echt onderzoek hebben gedaan bij onze klanten van even plat gezegd van wat mis je nog? Waarmee zouden we nog jouw het leven makkelijker kunnen maken? Dus dan ga je echt wel gericht op zoek, zeg maar verkenning van op welk gebied zouden wij verder kunnen innoveren? Bij de generatie van ideeën ja is het vaak het praten met elkaar. Belangrijk daarbij is elkaar op de hoogte houden van dingen die je ziet. Dus als ik praat met leveranciers dat ik dan mijn collega's op de hoogte breng van wat ik gezien hebt, wat ik gehoord heb. Dus de interne communicatie daarbij is heel erg belangrijk. Innovatie ontstaat bij ons ook vaak uit, niet zozeer uit één persoon, maar is meer doordat je iedereen haalt bepaalde voelsprietten uit die externe contacten.

Mmm.

Dan moet je ook je interne communicatie en je overlegstructuur heel goed hebben. Je moet ook daar tijd aan besteden en willen besteden in het bedrijf. En dat kan soms formeel. Maar dat kan ook de koffiemachine gesprekken die je dan nu ook mist. De koffiemachine gesprekken van goh ik zat van de week trouwens bij een bij een leverancier. Die had wel iets interessants. En dan zegt die ander nou dat is ook toevallig. Ik had die klant en die had zus en zo. En daar zie ik heel vaak de kracht van innovatie dus. Het is de verschillende externe contacten vanuit de verschillende disciplines. Hoe kun je die in je bedrijf bij mekaar laten komen. En vaak in die cocktail daar ontstaan innovatieve ideeën. Om een voorbeeld te geven daarbij. Wij doen nu, ja dat is voor ons wel een innovatie, Real Time Register insights. Dat abuse wat ik net vertelde is daaréén onderdeel van, maar ik krijg van bepaalde leveranciers, krijg ik informatie, maar dat gaat alleen over hun domein extensie. Waarbij ze zeggen dit is jouw groei. Dit is jouw renewal percentage, zo doe je het ten opzichte van de concurrent. Dat soort dingen. Op een geven moment ga je wel nadenken van ja ik heb dat wel van bepaalde TLD's, Maar wat als mijn klanten dat gaan verzamelen. Dus van zijn complete portefeuille

informatie geven? Dat is wel interessant over groei en over abuse dat zou ook heel interessant zijn. Wat ook heel interessant zou zijn is ja die domeinnamen waar worden die nou eigenlijk voor gebruikt? Worden die voor een website gebruikt? Ja, maar okay dat dan ook interessant kan zijn zegt dan een developer. Of als dat een E-commerce website is of daar wel SSL wordt gebruikt. Ja, ja, verdomd dat kan ook interessant zijn. En al pratende ontstaat er dus eigenlijk een gedachte dat het mooi zou zijn als wij een dashboard zouden hebben voor onze klanten. Waarin juist al die informatie voor hen terug te vinden is. En dat maken we nu. Dat is het product/dienst van ons: real time register insights. Waarbij we de klant dus inzicht geven in zijn portefeuille. Op allerlei gebied. Dat kan op technisch gebied, eh welke domeinnamen vertonen technische error. Op usage gebied, marketinggebied van waar worden ze voor gebruikt, en we kunnen straks bijvoorbeeld Bart van Yourhosting informatie geven van hé, deze domeinnaam is wel bij jullie geregistreerd, maar er wordt een website op gehost bij transIP, bij de concurrent. Doe er wat mee

Wow, ja ja

Die informatie kunnen wij nu gaan geven. Nou, dat is uniek. Dat doet geen enkele registra in de markt.

Nee.

Dus zo zijn we eigenlijk door te praten en verschillende informatie en externe contacten met elkaar te koppelen. Informatie met elkaar te koppelen. Kom je in een soort generatie proces met mekaar. Dat je zegt van oh maar dan kunnen we ook dit doen, maar als we dan ook dit nog toevoegen ja dan hebben we helemaal wat unieks. Zo hebben we eigenlijk een unieke propositie gebouwd.

ja gaaf, een heel mooi voorbeeld van, we noemen dat dus een cocktail en dat is al de derde keer dat we het er over hebben. Dat dus niet op basis van een contact iets wordt aangehaald en dan wordt het idee verkent en gegenereerd en dan gaan we die fases door maar dat jullie met zijn allen verschillende elementen pakken daarin. En dan wordt het uiteindelijk een concreet idee. En op welke manier wordt het idee dan gepromoot en verdedigd binnen de organisatie en de medewerkers?

ja wat daar wel een beetje aan verbonden is, aan het verdedigen en promoten is wel een beetje van wie doet dan dat dan. Want verdedigen en promoten klinkt wel een beetje van, ik heb een goed idee en ik wil de rest daarin meetrokken. En die rol die ligt wel voor 90% bij de product owner en bij mij. Dus ik merk wel dat de ideeën die ontstaan daarin, die zijn vaak wel, die komen wel daar vandaan. Van he ik zat eens te denken en als we dit nou eens doen dus je merkt wel dat er altijd een of meerdere mensen in de organisatie moeten zijn die iedereen daarvoor wakker houdt om het zo maar even te zeggen. Ja hoe ga je dat dan verdedigen en promoten, ja met name door er over te praten en andere mensen te enthousiasmeren. Je merkt wel in een organisatie want uiteindelijk kom je straks ook bij de implementatie. Er is altijd veel te veel te doen. Dus wat in deze fase heel belangrijk is, het verdedigen en promoten, is eigenlijk een soort voorbereiding op de to-do lijst. Is het goed genoeg, is het belangrijk genoeg om straks op de implementatielijst te krijgen. Want we hebben onderhoud, we hebben verschillende ideeën. We hebben allerlei wensen. Vaak ook gewoon niet echt innovatief maar verbeteringen aan het bestaande systeem. Er moet weer een softwareupgrade gedaan worden er moet weer een hardwareupgrade gedaan worden, allemaal dingen waar je heel druk van bent. En dan heb je vaak wel in een organisatie van, oja daar heb je hem hoor weer met een

idee. Hij heeft weer iets nieuws. Ja eh joh geen tijd voor we hebben het veel te druk. Dus je moet ergens op een gegeven moment dat promoten doen, je moet mensen enthousiast maken er voor. En dat is wel echt een fase in zoiets waarbij je gaat praten met elkaar en wat ik, wat ik daar vaak zie gebeuren of wat ik daar zelf wel vaak hanteer is een beetje het bommetjes droppen, ehm hoe bedoel ik dat dat als je het al te uitgekristalliseerd neerlegt bij iemand dan is het al afgebakend van ik heb een idee, dit is een innovatief product of dienst. Dit gaan we doen. Dit wil ik op de roadmap hebben. Dan zijn mensen geen mede eigenaar van dat idee. Ze zien vaak meer bezwaren dan oplossingen. Want ze denken ja weer een product er bij, weet je hoeveel tijd dat gaast kosten. Mensen gaan met hakken in het zand. Dus wat ik dan altijd als strategie hanteer is als je op een gegeven moment een bepaald idee heb, dan moet je dat gewoon links en rechts gaat droppen. Dan krijg je reacties. Mensen gaan meedenken. En als mensen gaan meedenken zijn ze ook onderdeel van de oplossing. En als ze onderdeel van de oplossing zijn, dan gaan die hakken niet meer in het zand.

Ja eigenaarschap

Eigenaarschap. En dan krijg je op een gegeven moment dat niet alleen de productowner of ik eigenaar ben van die innovatie, maar dat er meerdere afdelingen meerdere mensen voelen zich mede eigenaar van die oplossing. En als je dan op een gegeven moment bij elkaar gaat zitten van, hé wat vinden we hier nu van? Moeten we dit doen? Dat was bij de RTR insights ook zo. Zo er ontstond op een gegeven moment voor iedereen wel een invulling. Van ja maar als we ook dit meenemen nou dan vind ik het helemaal gaaf. Dus de ene vanuit security, de ander vanuit de techniek, de ander vanuit klantenservice service, de andere vanuit de sales. Iedereen had op een gegeven moment zijn idee ingebracht in dat product, RTR insights. Dus toen kwam op een gegeven moment de volgende vraag, okay gaan we het ook doen? En wanneer en in welke volgorde en wat dan ook. En dan zit je eigenlijk, dan heb je een heel andere discussie. Dan heb je op een gegeven moment niet meer de discussie van is het wat. Want iedereen is er enthousiast over geworden. Iedereen is al promotor geworden eigenlijk. Dan is het eigenlijk alleen nog maar de vraag van, ja wanneer dan, hoe dan?

ja en daar komen we zo op want dat is al de implementatie fase. Want ik ben nog even benieuwd naar die verdedigen en promotiefase. Nu heb je vooral een intern proces beschreven, dat alle verschillende disciplines samenkomen en jij maakt ze eigenlijk eigenaar van het idee waardoor zij het idee hebben dat ze zelf ook met het idee zijn gekomen en daarmee het gaan realiseren Maar hoe worden externe werk contacten gebruikt bij het verdedigen of promoten van ideeën voor innovatie?

ja bij de verkenning en generatie hebben ze dus wel een rol gespeeld. Die externe contacten. En in hoeverre zijn die externe contacten relevant bij het verdedigen en promoten. Ja ik denk dat ze een rol spelen bij het overuigen van mensen, het enthousiasmeren en overtuigen van mensen. Dus wat ik wel zie is dat je dan op een gegeven moment bepaalde mensen ook in contact brengt met die externe contacten, met zo'n leverancier. En dan krijg je zo iets van he ik heb laatst met jou gesproken over dat jullie ook die ontwikkeling zien. Dat het daar en daar naartoe gaat en dat daar heel veel behoefte aan kan ontstaan. Kan jij er ook eens even wat over vertellen. En dan verteld zo'n externe relatie verteld er wat over. En kijk dan ben ik niet degene die overtuigd maar dan zet je eigenlijk die externe relatie in om ook dat enthousiasme of die urgency over te brengen. En dat helpt. Want dan zijn mijn collega's, die hebben zo iets van okay ja nouja dat idee is nog niet zo gek want ik hoor hem er ook over. Dus ik denk met name in deze fase dat je externe contacten gebruikt om te enthousiasmeren en te overtuigen. Om te onderbouwen. Innovatie is natuurlijk per definitie iets nieuws, en je moet dan wel

zegmaar verdedigen van, is hier markt voor. is hier inderdaad vraag naar. Op de lijst van to-do's, moeten we deze innovatie daar een plekje geven. En daar gebruik je externe contacten voor wel. Maar dus vooral strategisch.

Dus eigenlijk, ja een engelse term, die sense of urgency creëren, om aan te tonen ja maar dit is ook wat de markt vraagt. Dit zijn wij met zijn allen die dit heel gaaf vinden maar he de markt heeft hier ook behoefte aan want dat heeft deze en deze persoon al uitgezocht en die weet hier schijnbaar veel over.

ja, en waar ik het ook wel gebruik, dat heeft al een beetje met de implementatie te maken want dat loopt een beetje door elkaar. Vroeger hadden wij meer, kijk wij zijn geen bedrijf, zo groot dat er een afdeling is een marketing of een product development of wat dan ook en die gaan bezig met marktonderzoek en die komen met een product en de rest van de organisatie die weet daar nog niks van he. En dan opeens is het jongens, dit hebben we onderzocht, we gaan een nieuw product introduceren. En dan boem, marketing ik wil dat jullie daar een campagne van maken en sales jullie moeten op training op te verkopen en weet ik veel wat. Zo'n bedrijf zijn wij niet dus bij ons is het eigenlijk een klein bedrijf dus iedereen is al vrij vroeg betrokken bij dat process. Maar als je naar de implementatie krijgt, toen gedroegen wij ons altijd een beetje te groot vond ik. Dus wat we altijd deden is klaarmaken naar een big bang toe. Dus bijvoorbeeld een nieuwe website dat moest dan compleet af zijn en goed zijn en dan in een keer, boem. En ook bij een productintroductie. Het product hier en hier aan allemaal voldoen, het moet helemaal af zijn en dan introduceren wij het en daar zijn wij van af gestapt. Wij doen nu meer incremental. Dus wat we dan doen met dat RTR insights bijvoorbeeld, okay dat zijn wel vier hoofdonderdelen waar we wat in zien. Maar we beginnen met abuse. En ook dat abuse dat hoeft niet helemaal af te zijn. Wat is het minimum viable product, wat willen we minimaal hebben. En dan gingen we die abuse uitzetten en dat doen we dan bij bepaalde key accounts zoals YH en nog een aantal. En dan krijg je reacties terug en dan, he cool. En dan krijg je ook dat mensen daar enthousiast door raken. En plus je kan het nog bijsturen. Dus je gebruikt eigenlijk bij het verdedigen en promoten gebruiken wij ook externe contacten door het alvast voor een stukje te doen. Dus je gaat een minimum product neerzetten die gaat naar externe contacten toe. Er komt dan zowel vanuit leveranciers als van klanten komt er reactie. En dat bevestigt dat we op de goede weg zijn en dat we door moeten. Dus ja op die manier spelen externe contacten ook een rol.

ja goeie aanvulling. En een kleine aanvulling is dan denk ik business wise heb je dan een soort ambassadeurs gemaakt van klanten die weten wat er komt en dan heb je nog, he security komt straks en we hebben ook nog marketing analytics. Ja dat vind ik heel slim. En dan de laatste, die heb je al gedeeltelijk beantwoord, maar op welke manier implementeren de medewerkers die ideeën voor innovatie?

Even een ding nog hoor, want ik zat nog even over jou opmerking te denken. Wat daar ook een rol in speelt is dat je dan elke keer wat innovatiefs te melden hebt.

Oja, natuurlijk

Wij willen we bekend staan als innovatief bedrijf. maar we willen niet bekend staan als innovatief bedrijf dat maar een keer in de drie jaar een innovatief nieuw product op de markt brengt. Wij willen bekend staan als innovatief bedrijf, dus dan moet je ook uitstralen dat je continu innovatief bent. En door het nu incremental te doen zeggen wij dus, he we hebben wat nieuws. De abuse dashboard, het is niet 100% af, dus op het moment dat klanten

feedback geven kunnen wij volgende week communiceren van he wij hebben nu dit toegevoegd aan het dashboard. We hebben nu weer dit toegevoegd aan het dashboard. Dus daardoor ben je wel een soort continu innovatief. Vervolgens gaan we op een gegeven moment naar de operationskant, van he we hebben nou wat nieuws toegevoegd want naast abuse hebben we nou ook dit. En op een gegeven moment een paar maanden later hebben we naast operations hebben we nou ook usage. **Dus door continu dingen toe te voegen ben je niet alleen innovatief bezig maar gebruiken we dat ook wel in onze uitstraling naar onze klanten toe, dat we een innovatief bedrijf zijn. Dus dat wou ik nog even toevoegen.**

ja,

jouw vraag, haha

nou ja je hebt hem eigenlijk al grotendeels beantwoord maar voor de volledigheid en om dit af te ronden denk ik want daarna gaan we over naar een ander thema, is op welke manier implementeren de medewerkers de ideeën voor innovatie? En hoe worden externe werk contacten gebruikt bij het implementeren?

ja we werken met beta's. **Beta releases dus op die manier worden ze bij de implementatie betrokken. Het actief vragen van feedback, ja op die manier worden ze er bij betrokken.**

Heb je nog aanvullingen met andere manieren waarop externe werk contacten worden betrokken bij het implementeren van innovatieve ideeën?

ja wel wat er dan bijvoorbeeld gebeurt dat ik dan leveranciers laat zien wat we doen. Die zijn daar positief over en ik heb bijvoorbeeld bij een partij gevraagd van joh zou je dat op papier kunnen zetten. Zou je dat je daar heel blij mee bent dat wij dat doen, en waarom jij denkt dat dat belangrijk is. En van die partij heb ik een hele mooie testimonail gekregen dat ze blij zijn met die nieuwe ontwikkeling van RTR. Dit kan ik dan weer gebruiken, commercieel en op de website straks. Dus ja op die manier worden ook wel leveranciers betrokken bij de implementatie om daar ook naast feedback ook een stuk referentie terug te krijgen.

ja dus commercieel gezien

Commercieel wordt het ook ingezet ja.

ja slim, dit heb ik nog niet eerder gehoord in een interview. Is wel een mooie visie op het gebruik van externe werk contacten ja.

ja eigenlijk laat je de leveranciers een beetje zeggen van goh jullie bij RTR zijn goed bezig. En ik hoor dat wel, en dan denk ik van ja maar mijn klanten vinden dat ook wel interessant om te horen Van ja RTR die heeft een goede visie op de markt want dat abuse bestrijding dat wordt steeds belangrijker dus wij als leveranciers zijn blij dat RTR er mee bezig is. Dan denk ik van ja als ik dat mijn klanten vertel dan ben ik die dat zegt. Ja jij preekt voor eigen parochie. Kun jij dat dan op papier zetten in een testimonial , dan kan ik dat op de website zetten van: een ander zegt dat ze er ook blij mee zijn. En dat helpt.

ja ja logisch. En dit speelt zich allemaal af in het organisatieklimaat. En die neem ik mee in het onderzoek want dit kunnen we niet buiten beschouwing laten. En dat heeft een positieve invloed op innovatief werk gedrag, maar de vraag blijft op de relatie

externe werk contacten en innovatief werk gedrag daar ook invloed op heeft. En dat is verdeeld in 4 onderdelen, dat is: autonomie en controle, de mate van structuur, beloningen en vergoedingen en de warmte en ondersteuning. En dan is mijn eerste vraag: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van de werkzaamheden van je medewerkers bij aan het gebruik van hun externe werk contacten.

ja die vrijheid hebben ze. Dus ik laat het aan hun waar zij, ik stimuleer het gebruik van externe contacten. Dus ik ben ook altijd van blijf met je ogen en oren open naar buiten. Sluit je niet op. Ik vind externe contacten heel erg belangrijk. Als ik terugkijk, ik werk nu een jaar of zes, toen ik terugkwam bij Yourholding, jou wel bekend, toen waren er heel weinig externe contacten. En ook de directie, bijvoorbeeld de eigenaar, gewoon opgesloten in zijn kantoor. Alleen maar naar binnen. Alleen maar naar interne processen, interne organisatie, helemaal niet bezig met hoe doen onze concurrenten het. Dus ik ben vanaf het begin, heb ik gezegd van joh daarbuiten gebeurt het he. Ik heb dat altijd gestimuleerd, ik heb dat altijd gedaan. Omdat het heel belangrijk is om te doen. Dus ten eerste ik stimuleer dat richting de mensen, dus die cultuur is er. Ten tweede de mensen hebben vrijheid in hoe ze, ik beoordeel ze op het bereiken van doelen. En niet op hoe ze het doen. Ik beoordeel ze op wat ze bereiken en stimuleer daarbij gebruik externe contacten. Dus het is dan aan hunzelf hoe ze dat inkleden.

ja ja daar komen we zo nog op terug, hoe de medewerkers gemotiveerd worden.

Die vrijheid hebben ze. We hebben geen cultuur wat je ook wel eens bij sommige bedrijven ziet van huh, heb je nou contact met een leverancier of heb je nou contact met een concullega? What the fuck, ga aan je werk ofzo. Nee het is onderdeel van hun werk.

ja, en je wordt zelf gestimuleerd zeg je dus. Dus dat is tweeledig. En het volgende onderdeel is dan de mate van structuur. en die wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies. Die sluit wel aan op autonomie en controle. Hoe ervaar je de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten?

Eh, ja het is een beetje dubbel. Kijk aan de ene kant kun je een hele strakke structuur hebben met regelgeving, met richtlijnen, waarin je het hebben van die externe contacten vastlegt. Dat hebben wij niet. Dus bij ons zit het overbrengen van de belangrijkheid van het hebben van die externe contacten, gekoppeld aan het niet hebben van structuur haha. Aan de vrijheid zegmaar. Dus het is bij ons niet vastgelegd in allerlei protocollen of richtlijnen. Het is bij ons vastgelegd in de manier hoe we omgaan met elkaar. De doelen die we afspreken, dat we allemaal hetzelfde doel hebben. Dat we iets willen bereiken met RTR. We willen in het jaar 2025, willen we 20 miljoen domeinen in onderbeheer hebben. Dat is de missie. En daar gaan we voor met elkaar. En dat heeft iedereen in het achterhoofd. en als bij het bereiken daarvan zeg ik van zet die externe contacten in, maar in de vrijheid die iedereen heeft in zijn functie. Ik weet niet of ik het zo duidelijk omschrijf maar,

ja ja ja zeker

maar het is niet een richtlijn dat er echt staat van jij moet wekelijks met minimaal 5 externe contacten gecontact hebben. Dat hebben wij niet. Het zit hem juist in die vrijheid, maar wel werken aan een gemeenschappelijk doel. Aan een gemeenschappelijk missie.

Ja door die koers weet men dus hé, maar om deze koers te behalen is het handig dat ik externe werk contacten gebruik.

Ik zeg dus eigenlijk van jongens als we dit willen bereiken, als we in 2025 20 miljoen domeinnamen willen beheren dat gaat ons absoluut niet lukken als wij ons afsluiten van externe wereld. Dat is gewoon essentieel. En wat zijn dan die contacten, nou daar hebben we dan net over gesproken. En wat zou jouw rol daarin kunnen zijn. En ook essentieel dat we diensten en producten toevoegen waar mensen wel behoefte aan hebben maar wat ze bij een ander niet kunnen krijgen. Dus dat we een stukje unieke propositie hebben. Is absoluut, moeten we samen voor zorgen dat we dat bereiken. Ja dat kan alleen maar met het hebben en gebruiken van externe contacten. Dus iedereen is daartoe in staat om dat te doen.

Ja duidelijk. En ik denk dat daar ook nog een stukje stimulatie bij komt kijken. Ik ben wel benieuwd hoe jullie daar mee bezig zijn. Het een a laatste onderdeel is beloningen en vergoedingen. In welke mate worden medewerkers beloond om externe werk contacten toe te passen? En een beloning dat kan natuurlijk in geld, een incentive. Maar ook in complimenten of in dat mensen gemotiveerd worden om dat te doen.

Eh, het antwoord is ja. Zeker in complimenten. Dus bij de gesprekken die ik heb met ze gewoon. Dus de bila's of de jaarlijkse gesprekken, de voortgangsgesprekken, wordt daar aandacht aan besteedt. Maar dit is denk ik meer omdat ik het belangrijk vind, besteedt ik daar ook automatisch aandacht aan. In die gesprekken. Ik benoem herhaaldelijk ook wel dat we nog meer kunnen weten van concurrenten. Ik bedeel dat mensen ook wel eens toe van als jij nou die concurrenten in de gaten houdt en jij die daar praten we dan weer over met elkaar. Dus ja in beloningen, in schouderklopjes in opmerkingen. Ook financieel. Daar gebeurt het ook. Het is niet zo vastgelegd in de zin van, het is indirect vastgelegd in dat we belonen op het bereiken van bepaalde KPI's. En ik heb al gezegd dat het bereiken van die KPI's dat kan eigenlijk niet zonder die externe contacten. Dus op die manier zit daar al, als we bepaalde doelstellingen halen hebben mensen daar een beloning voor. Zit het indirect in. Maar ook direct, want ik zeg soms wanneer iemand echt uitzonderlijk heeft gepresteerd in combinatie met het gebruik van externe contacten, dan wil ik dat wel graag belonen. Maar dat is sporadisch en bijvoorbeeld als extra eindejaarbonus. Maar echt alleen spontaan. Dus niet van te voren vastleggen als jij dit doet dan krijg je 1000 euro extra. Maar juist gewoon door mensen out of the blue gewoon te belonen voor hun gedrag. Dat werkt. Als je innovatiebeloningen gaat standaardiseren gaat het verassingseffect er af en krijg je van: "ja maar ik heb toch een leuk idee verzonnen"? Nou waar is die duizend euro. Of ik heb toch mijn bijdrage geleverd met mijn externe contacten. Waar is mijn duizend euro? Nee het moet, ik wil verrassend gedrag, dus op een verrassende manier dat soort gedrag wel belonen. En dat weten mensen ook dat het iets eenmaligs is, of dat het iets bijzonders is. En dan werkt het in mijn beleving. En voor de rest via de bedrijfsdoelstellingen er van. Het draagt bij aan het bereiken van die doelstellingen en daarop wordt jij beloond.

Dus variabel werkt gewoon het beste volgens jou, en niet structureel. En niet structureel met KPI's, van als je dit haalt dan krijg je dit.

nee wel kpi's overkoepelend. dus het halen van een bepaalde ebitda van een bedrijf of een bepaald marktaandeel. Of een bepaald aantal domeinnamen. ehm, maar ik probeer dat dan wel, als je het op winst doet van een bedrijf. Van als we dit jaar zo veel winst halen dan. Maar Berend waarom moest jij dan zo nodig een andere auto? Want dat gaat tenkoste van de

winst. Het is veel beter op dat te doen op dingen die zij zien maar ook kunnen beïnvloeden. En ook een soort collectief is.

Ja mooi. En de laatste dimensie, dat is warmte en ondersteuning. Op welke manier draagt een bepaalde werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

ja, een beetje retorisch die vraag. Of ja draagt het bij, ja. Ik denk dat externe contacten suggereert gelijk iets van openheid. Ik ben ontvankelijk voor. Ik sta open voor. In mijn beleving he. Dus externe contacten is je openstellen aan. En ik denk die cultuur moet je intern ook weerspiegelen. Dus er is een open cultuur. We staan open voor ideeën. We staan open voor kritiek. Ik probeer daar altijd als managementstijl een mix in te vinden, tussen open. Maar ik zeg altijd van jongen we hoeven niet. ik hoeft niet allemaal jullie mening over de kleur van het toilet papier. Je moet tegelijkertijd oppassen dat dingen niet doorschieten zegmaar. Dat is hetzelfde denk ik met externe contacten. Het moet functioneel zijn. Dus we hebben geen externe contacten omdat het zo cool is om externe contacten te hebben. Dat is het, maar dat is natuurlijk niet bedrijfseconomisch verantwoord. Dus met name, mensen laten zien dat het hebben van externe contacten voor het hebben van inspiratie. Voor prospects, voor het opbouwen van leveranciersrelaties. Het is gewoon belangrijk om uiteindelijk ons overkoepelende bedrijfsdoelstellingen te kunnen halen. Dus wat dat betreft is dat de cultuur van het bedrijf zegmaar. van jongens externe contacten zijn gewoon op allerlei manieren heel erg belangrijk. Daarom hebben we ze. Daarom wil ik ook dat jullie ze hebben. Daarom mag je er ook een deel van je tijd aan besteden. De ene rol wat meer als de ander, maar dat snapt iedereen. En als iedereen dat belang ziet, dan hoeft je dat ook niet meer te belonen. Dan gebeurt het omdat iedereen weet dat het belangrijk is, om die overkoepelende doelstellingen te halen. Ja dus dat. Beantwoord is daarmee de vraag

ja ja, ik denk het wel. Je begon met inderdaad een retorische vraag. Klopt, is het ook. Maar ik vind het heel mooi hoe jij schetst hoe jij het dus doet. Mooi om te zien dat jij bewust nadenkt over het creëren van een sfeer waarin dat mogelijk is.

ja en ik denk dat het belangrijk is, en misschien ook lastig is voor veel bedrijven van, dat efficiency de boventoon voert. En ik wil met name een cultuur dat er een bepaalde efficiency is op support bijvoorbeeld. Maar er moet tegelijkertijd ruimte zijn. Een klagende klant geeft ook weer input voor innovatie. Weetjewel. Dus je moet je bewust zijn van heb ik hiermee uw vraag beantwoord. Heb ik hiermee uw probleem opgelost. Is er verder nog iets wat ik voor u kan doen? Goh u bent al 10 jaar klant zie ik. Zijn er nou ook dingen die u om u heen ziet waarvan u zegt van, daar zou RTR eens aan moeten werken. Daar zou RTR kunnen verbeteren. Of dat is een dienst of product dat zou RTR toe kunnen voegen. Heeft u daar ideeën over beste klant? Dat gedrag, dat wil ik heel erg stimuleren. Ik ben van mening dat efficiency moet niet te letterlijk zegmaar doorslaan in het minimale doen richting een klant om hem klant te houden. Om hem tevreden te houden. Ik wil graag wel, het zijn vaak ook opportuniteiten om juist dat soort externe contacten in te zetten om net even iets meer te horen en daar dan je voordeel mee te gaan doen.

ja ja dat is een mooie aanvulling. En dat heeft dan weer met die werksfeer te maken inderdaad. Mensen genoeg vrijheid geven, dus genoeg autonomie en controle en de mate van structuur. Dat hangt ook inderdaad allemaal samen.

Ik denk wel dat bij ons, als klein bedrijf, dat het daar kan werken. Ik begrijp wel als je op een gegeven moment 150 man hebt, en het wordt voor een CEO, wordt het alweer minder

overzichtelijk. Dan moet je als CEO natuurlijk ook mee overlaten aan afdelingsmanagers en wat dan ook, en dan wordt het per definitie als wat stringenter, wat meer regeltjes. En dan, desalnietemin ben ik er van overtuigd dat dat niet de cultuur hoeft dood te slaan. En de cultuur van innovatief bezig zijn en meedenken hoeft dood te slaan. En ik denk dat het daarbij ook belangrijk wordt, dat juist als je groter wordt. Dat je dan als directie mensen daar credits voor geeft. he dus dat je er op terugkomt. Dus dat je zegt ja by the way hier is een nieuw product, een nieuwe dienst, jongens dit is tot stand gekomen vanuit feedback dat we kregen vanuit de klantenservice. Dus dit is, jongens jullie van klantenservice, ook al is het 100 man. Bedankt voor jullie input. Want door jullie input. Wat jullie van je klanten hebben gekregen. En dat door hebben gegeven de organisatie is. Is nu dat nieuwe product ontstaan. Dus dat product is er dankzij door jullie meedenken. En ik denk dat dat bij veel organisaties niet gedaan wordt of vergeten wordt. Dan is er een briljante marketeer en die heeft een product op basis van marktonderzoek heeft ie een product. En dan denkt zo'n klantenservice denkt van ja flikker op man. Dat heb ik drie jaar geleden al geroepen. En feitelijk is het dan gewoon heel simpel, wat heel vaak vergeten wordt. Is dat je daarbij zo'n nieuw product of dienst zegt van. Ja jongens voor velen van jullie, die zullen nu waarschijnlijk zo iets hebben van ja hehe dat hebben we al jaren gehad. En dat klopt. En dankzij dat jullie dat hebben geconstateerd en doorgegeven is dat product er nu. Dan is het ook klaar!

ja dus echt de communicatie.

ik zou het bijna standaard zeggen ook al is het niet zo.

Ja voor de zekerheid

ja, want er kan maar zo iemand zijn die dat al een keer heeft geroepen maar er is nooit wat mee gedaan. En die gaat dan als het ware een beetje met zijn hakken in het zand. Van ja duh dit heb ik verdomme zelf drie jaar geleden al gezegd en daar is nooit wat mee gedaan. Geef iemand daar even de credits voor. En als je dus niet weet wie dat persoonlijk is, doe het gewoon in je introductie en in je verhaal van. Geef even de klantenservice in general daar de credits wel en dan herkent iemand wie de bal pakt. Die pakt hem wel. Hoe zeg je dat. Die zich er in herkent die vertaald dat wel naar zichzelf. Dus dat is denk ik belangrijk. Dat mensen zich deelgenoot voelen van een innovatie.

ja ben ik het mee eens. Ik denk dat we naar de afronding kunnen. Dan heb ik nog een paar vragen. We zijn al lekker over tijd maar dat maakt niet uit. Heb je nog overige opmerkingen over je ervaring met externe werk contacten en innovatief werkgedrag in het algemeen? Zijn er nog dingen die we hebben gemist of heb je nog aanvullingen?

Nee het enige. Ik heb het al eens genoemd maar dat wil ik hier nog wel even benoemen. Dat je, als je geen geestveruimende middelen wilt gebruiken haha, dan moet je geestveruimende tijd hebben. Dus geef je personeel ruimte om een gedeelte van hun tijd ook te mijmeren over dit soort dingen, weet je wel. Ga er niet zo veel druk op zetten op de operatie en op het proces. Dat je alleen maar aan het doen doen doen bent, want dat werkt geestdodend. Dus als je ook echt innovatief bezig wilt zijn als bedrijf moet je ook, wel accepteren dat ja. Dat mensen daar tijd aan besteden. En je moet dus niet zo'n baas zijn van wat ben jij nou aan het doen joh. Je bent eh, ik zie jou eventjes naar buiten staren, niks doen. ja ik ben even aan het nadenken. Nou nee dat doen we hier niet. Ga aan je werk joh. Dus je moet daar als bedrijf ruimte voor creëren.

ja ja mooie aanvulling. En heb je nog opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview?

nee, ik ben wel geïnteresseerd en benieuwd naar je uitkomsten. Je rapport zeg maar. Om te lezen hoe andere bedrijven daarmee om gaan.

okay dankjewel. Ik wil je hartelijk bedanken. Het heeft mij mooie nieuwe inzichten gegeven.

Transcript RS_MC

De eerste twee vragen zijn om een beeld te krijgen van de respondent. Dus begin ik met de persoonlijke vraag: wat is je leeftijd en je hoogstgenoten opleiding?

Ik ben 38, en ik heb een universitaire opleiding gedaan.

En wat is je huidige functie en wat is je arbeidsverleden?

Ik ben momenteel als Senior marketeer werkzaam bij Resello en nou ja, zoals je weet, heb ik hiervoor bij Yourhosting gewerkt als online marketeer. En daarvoor heb ik nog een jaartje als online marketing consultant gewerkt bij een reclamebureau, als eerste baantje. Dat is niet echt noemenswaardig.

En nu ben je dus marketeer bij Resello. Wat houden op dit moment je dagelijkse werkzaamheden in?

Ik ben momenteel veel bezig met schrijven. Ik ben wat E-books, wat guidebooks en dergelijke aan het schrijven. Die voor onze target audience interessant zijn, dus ik ben op zoek naar de ontwikkelingen, problemen, dingen waar ze mee lopen of informatie die je kan delen, of informatie die je kan bundelen kan zeggen van hé. Dit is een leuke manier om er naar te kijken of wist je dit al? En om op basis daarvan A een stukje naamsbekendheid te creëren en ook een beeld geven dat wij kennis verspreiden. Dat wij een partij zijn die echt weten waar we het over hebben. En daarnaast ook gewoon puur Leadgeneratie voor sales. Dat sales lekker kan lopen en mailen en bellen en stalken om te kijken wat ze binnen kunnen halen. Zoals dat is één van de grote dingen en daaromheen bouw ik dan campagnes, dus dan heb je het over LinkedIn, Google, Twitter weet ik veel wat. Landingspagina, advertenties er bij. social media berichten, blogberichten, eigenlijk alles wat gedeeld kan worden. Dat is wel eigenlijk de hoofdmoot. Want er zijn momenteel niet heel veel andere dingen. Want ja events en dergelijke en sales mensen op pad sturen dat is er niet bij want ja corona.

Ja, maar de hoofdmoot is dus nu schrijven, zeg je?

Ja schrijven, bedenken, analyseren, verbeteren. Ik heb dan nu toevallig gewoon een aantal weken mijn agenda redelijk schoongehouden omdat ik een behoorlijk groot E-book aan het schrijven ben. Dat is wel veel werk maar ik ben bijvoorbeeld ook bezig met een online event samen met een leverancier. We zijn met een online event bezig waar we een hele leuke spreker voor geregeld hebben. Ja dat moet natuurlijk ook gevuld worden want we hebben bepaalde aantallen gezegd waarvan we vinden dat we dat aan deelnemers kunnen halen. Dus daar ben ik ook mee bezig om dat vorm te geven en te regelen en te zorgen dat sales mensen weten dat het er is en dat ze de

middelen hebben om dat weer met hun netwerk te delen, en te zorgen dat ze het in elk gesprek noemen etc etc.

Duidelijk nou die vragen om een beetje een beeld te krijgen van jou als respondent, en van je functie. Dan zoals in de introductie uitgelegd wil ik beginnen met het inventariseren van jou externe werk contacten. Daarmee is de eerste vraag: hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Beste cryptische vraag, laat ik het, laat ik het zo zeggen – laat ik het gewoon praktisch houden. Ik werk extern samen met onze leveranciers. We hebben eigenlijk drie grote leveranciers bij Resello en dat zijn Microsoft, Acronis en fade secure. Zij zijn als distributor zijn bezig, omdat wij de eindklant bedienen, met goh hoe kunnen we jou helpen om meer te verkopen. Wat kunnen wij doen om jou te stimuleren om meer te verkopen. En daar leveren ze allerlei middelen voor aan en trainingen en cursussen en willen ze meedenken en meehelpen maar gaan ze ook op targets in. Willen ze ook wel budget neerleggen maar dan willen ze ook weten wat er uit gaat komen. Ja dat is heel erg push-pull waar je mee bezig bent om nouja aan de ene kant kunnen wij ze gebruiken en aan de andere kant kunnen zij ons gebruiken. Ik zal niet zeggen dat ik dagelijks contact heb maar gedurende de week, ik denk dat ik met twee van de drie bedrijven dat ik daar wel mijn contacten heb. Ik heb een marketing medewerker bij Acronis die de hele BeNeLux als markt heeft. Ik heb een accountmanager bij de ander, en bij microsoft lopen de contacten niet direct. Daar hebben mijn productmanager dan weer contact mee, maar via via krijg ik dan wel weer dingen mee. En soms spreek ik dan ook wel iemand van Microsoft daar voor. Dat was je vraag volgens mij van hoe ik dat ervaar?

ja hoe je dat ervaart. Dus de frequentie, dus hoe vaak daar komen we nog op terug maar dar heb je al een beetje op geantwoord. Maar nu heb je het vooral over leveranciers. Heb je nog andere contacten waar je gebruik van maakt?

Eh ja aan de andere kant heb je de tooling waar wij gebruik van maken. Dus dan heb je het over de tooling voor landingspagina's, de mailingen, CRM, dat soort partijen waarmee je schakelt. De social media netwerken in beperkte maten want die spreek je niet echt. Daar hebben we wel eens contact mee. ja en dat is het momenteel eigenlijk wel qua externe contacten. Er lopen niet heel veel gesprekken met nieuwe partijen. We werken ook niet heel veel met partners samen momenteel. Heel veel dingen liggen ook stil. Op evenementen heb ik natuurlijk wel contact met mensen maar dat is ook gewoon via de e-mail. Dus gewoon een sales contact en dan nee zeggen dat je niet gaat sponsoren. Want ja er valt ook niet veel te organiseren zeg maar. Dus met name de vendors, aan de vendorkant waar momenteel het externe contact plaatsvindt.

okay, en niet zakelijke contacten? Heb je daar baat bij tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Nou ja misschien is dat persoonlijk hoor maar ik haal dat soort dingen het liefst gescheiden van elkaar. Mijn werk en privé leven dat zijn twee dingen. Natuurlijk bespreek ik links en rechts wel eens wat hoe het gaat op het werk enzo met vrienden en familie. Maar dat is niet bedoeld om mijn werk te verbeteren maar meer om nouja, frustratie te delen van goh hoe gaat het op je werk ja leuk of is thuiswerken ook zo kut bij jou ja bij mij ook. Op die manier. Maar het is niet dat ik met oud studiegenoten of oud collega's contact heb hen bespreek van goh ik zit hiermee. Nee dat eh nee.

Oké, en merk je dat je vooral tijdens je reguliere dagelijkse werkzaamheden gebruik maakt van je externe contacten, of dat je er ook tijdens innovatief werk gedrag gebruikt van maakt?

Nouja wat ik bijvoorbeeld wel eens doe is, ik heb bijvoorbeeld contact met zo'n marketing manager binnen een leverancier. Dan hebben we het ook wel eens los van zeg maar de werkzaamheden die moeten plaatsvinden van goh hoe doe jij dit, of heb jij ervaring met, of ken jij die tool, of gaan jullie naar dat evenement toe? En dat zijn wel de momenten dat je van elkaar kennis en ervaring gebruik maakt om te kijken van he, waar kan ik mijn werk nog wat verbeteren en waar zit er voor ons nog nieuwe dingen die we misschien nog niet gebruiken of genoeg gebruiken.

ja dus een beetje 50-50 eigenlijk? Dus tijdens je dagelijkse werk maar dan kan het zijn dat je daardoor op nieuwe ideeën komt, maar niet per se de intentie om ze te gaan benaderen om op nieuwe ideeën te komen.

Nou het is niet dagelijks dat we met nieuwe ideeën bezig zijn. Het is wel zo dat die van die vendor kant, die zijn wel steeds aan het pushen van besteed aandacht aan mijn product. Dus we hebben we met enige regelmaat maandelijks contact wat wat meer high over is. Van wat kunnen we nog meer doen. Wat kunnen we nog meer voor jullie betekenen, wat kunnen jullie nog meer voor ons doen. En dat is wel echt idee genererend bedoelt. Om gewoon op lijstjes te komen van he wat zijn nou nog meer ideeën. Dit kan ik je nog bieden, kunnen jullie daar nog iets mee verzinnen? En dat is niet altijd dat ik dat doe maar dat zijn ook mijn collega's. Even een vraag tussendoor, gaat het echt alleen om mijn ervaring of kan ik ook wat uit de breedte spreken vanuit wat ik weet van mijn collega's?

ja dat laatste. Kijk ik richt mij primair op marketing omdat marketingmensen over het algemeen niet echt solo hun werk doen omdat je gewoon mensen om je heen nodig hebt ook al helemaal met, nou je noemde het zelf al, de idee generatie, daar gaan we het zometeen nog over hebben. Want dat doe je vaak niet alleen. Dus een brede scope trekken is heel goed.

nou in dat geval. Kijk ik weet, mijn manager, die heeft ook weer contacten binnen die vendors en die spreekt gewoon een laag hoger vaak. En wij stemmen onderling vaak wel af van ik ga nu even dit delen, maar dan deel ik het bewust niet met het niveau van de managerslaag van de andere kant, terwijl ik daar ook wel eens contact mee heb. Maar ik zeg daar heel bewust van nou ik deel het op mijn niveau. Ik CC jou en dan kun jij vervolgens op jouw niveau daar nog even aandacht aan besteden. van he kijk eens wat onze marketing afdeling voor moois geregeld heeft. En op die manier komen er ook weer nieuwe contacten tot stand. Mijn manager spreekt dan bijvoorbeeld weer iemand die net nieuw is aangesteld in de hele Europese markt en dan gaat het ook wel over marketing dingen en over productontwikkeling samen en markt verkenning en sales. En dan worden er ook wel nieuwe ideeën bedacht die vervolgens dan via via bij mij terecht komen zo van nou we hebben dit besproken dus weet er van. want we hebben wat budget vrijgekregen of ze willen graag een campagne met ons opzetten daar en daar over. Dan heb ik dus contact via mijn manager of via onze productmanager.

ja en is dat dan een politieke overweging? Jij zegt om het hogerop te doen?

Ja ik krijg minder snel iets bij een accountmanager voor elkaar die dan ook weer in zijn boom omhoog moet en die het dan ook weer voor jou over moet hebben om iets te doen. Terwijl als mijn manager aan de directeur of aan de manager aan de andere kant vraagt van joh, zou jij je accountmanager even de opdracht willen geven om wat budget vrij te maken? Dat is een heel andere manier van werken. En natuurlijk dat gaat van twee kanten. Je bespeeld elkaar dat is het spelletje. Maar zo werkt het wel. En het komt soms ook voor dat ik iets niet voor elkaar krijg en dat mijn manager dan even gaat klagen bij zijn manager of haar manager van he, kun je er even

een tikkie tegenaan geven? Dus ja zo maak je wel gebruik van elkaars capaciteiten. Onze productmanager die heeft bijvoorbeeld ook weer andere ingangen, en die is ook weer met andere dingen bezig. Maar soms ziet hij een kans zoals dat evenement dat ik net benoemde, dat hoort hij is en dan zegt ie he dat vind ik gaaf dat willen wij wel doen. En dan vervolgens is het joh Martijn wil je zorgen dat we qua marketing even aansluiten en dan regelt hij zegmaar het contact gedeelte of is hij bezig met een beetje inmasseren van dingen. En op die manier gaan er ook dingen lopen.

ja okay, mooie aanvulling. Dan, je hebt het al wel ongeveer beantwoord maar even voor de samenvatting. Wat voor soort relatie zijn de externe werk contacten? Je gaf aan leveranciers, klanten?

ja ik heb niet heel veel, of bijna geen klant contact. Onze partners hebben onze klanten en dat gaat via sales en support. En incidenteel is er bij hun wel eens een marketing vraag van ik zou graag wat marketing materiaal van Microsoft willen, dan komt die vraag wel bij een collega van mij terecht. Maar in principe neem ik niet direct contact op met klanten. Dat is ook niet mijn ding en ik heb er ook minder aan. Weetje als marketeer wil je over de breedte van een marktsegment wil je iets weten. En ja wat een individuele persoon in 1 organisatie ergens van vindt is dan minder relevant. Dus je moet of 20-30-40 klanten spreken om een goed beeld te krijgen. Of ja je moet meer marktkennis op doen. Dus ik heb met klanten dus niet zo veel contact. Leveranciers dus wel. En als je die kant wat breder trekt dan ook aan tooling en software en andere diensten, dus de agency's die je daarbij kunnen helpen dan daar ook wel eens.

Okay, en hoe hecht zijn die externe werk contacten? en die vraag is bedoeld om de emotional closeness weer te geven.

Tja, laat ik het zo zeggen: ik probeer altijd wel los van waar we het inhoudelijk over hebben, probeer ik altijd wel een beetje een band te creëren met de mensen. Dat doe ik heel bewust om want ja hoe meer een band je met mensen hebt hoe meer bereid ze zijn om iets voor je te doen. Af en toe doe ik dingen voor een marketing manager of laat ik zien dat ik dingen regel voor hem of die voor hun interessant zijn waar hij dan even intern mee kan showen wel wetende dat op het moment dat ik een keer budget nodig heb dat hij makkelijker aangeeft van ja Resello mag dat budget wel hebben want die doen altijd leuke dingen daar mee. Dus ik werk daar wel bewust aan om ook wat los van het werk over dingen te praten of gewoon eens mensen te helpen ergens mee als ze ergens om vragen.

ja, okay. En dan heb je contact met die externe werk contacten. En wat is dan de gemiddelde duur van die externe werk contacten?

Ehh dat zijn meestal korte calls. Kwartiertje, half uurtje, dat je met elkaar in een call zit. De brainstormsessies zijn misschien een keer een uurtje maar het zijn nooit de dag sessies zeg maar. Want ja dat gaat online gewoon minder makkelijk. Een van de leveranciers wilde wel langs komen uit Frankrijk. Daar hebben we uiteindelijk nee op gezegd, maar zo gaat dat dan. De brainstormsessies duren over het algemeen meerdere dagen. Dan boeken onze contacten een hotel en dan hebben we twee dagen lang allerlei sessies. Een strategie sessie, marketing sessie, sales sessie. Dan gaan we een hele dag sparren over allerlei dingen.

okay ik ben ook wel benieuwd, daar gaan we zo nog wel op terug komen, of je ook merkt dat je tijdens die korte sessies op minder of andere ideeën komt. Dat is een mooi burggetje naar het volgende thema. Want we hebben nu het gebruik van je externe werk contacten an

sich hebben we nu geïnventariseerd. En dan gaan we nu over naar het kijken hoe die invloed hebben op jouw innovatief werk gedag. En daarbij is de eerste vraag: op welke manier verken jij ideeën voor innovatie? Dat is om weer te geven hoe je dat in het algemeen doet en dan gaan we daarna kijken of je met jouw externe werk contacten daar baat bij hebt.

ja ehm als het gaat om innovatie, en even heel simpel mijn definitie van innovatie is dat dingen gewoon beter gaan dan ze nu zijn in welke vorm dan ook. Ik ben zelf iemand, ik zeg altijd maar zo, je hebt twee soorten mensen. Je hebt mensen die geholpen willen worden en mensen die het zelf willen doen. Bij sales bijvoorbeeld ook, sommige mensen hebben zo iets van bel mij alsjeblieft op en leg mij uit hoe jullie werken en wat je doet en hoe dat mij helpt. En andere mensen zeggen bel mij alsjeblieft niet op, stuur mij gewoon even iets op. Ik lees het zelf wel eventjes en dan bepaal ik zelf wel of ik het interessant vindt of niet. Ik behoor tot die laatste groep. Ik verdiep mij gewoon het liefst lekker in wat online bronnen. Dus wat mensen schrijven aan reviews, wat er op de website van bijvoorbeeld een software dienst staan. En bepaal op die manier mijn keuze en bepaal ook op die manier waar mijn informatiebehoefte dan nog is. Heel praktisch voorbeeld, wij zijn aan het kijken naar een stukje marketing automation tooling. Ik weet eigenlijk zonder dat ik ooit met marketing automation gewerkt heb wel wat het doet, wat het kan en wat voor en nadelen zijn en waar we naar op zoek zijn. Ehm maar ik merk ook dat er bepaalde specifieke vragen zijn dat ik niet weet elke tool daar het beste voor is. Dus ik heb er nu eentje uitgekozen op basis van, precies wat ik net zeg. Desk research, laten we het mooi in de studietermen noemen. Die uitgekozen en daar een demo mee ingepland zodat we heel gericht daar met iemand over kunnen spreken van he ik wil graag dit weten, ik wil graag dat weten en ik wil graag weten of jullie dit en dat ondersteunen. En op basis daarvan kunnen we een besluit nemen jullie zijn het wel of niet. We gaan verder kijken of we gaan met jullie een demo starten. dus dat is mijn manier om met innovatie om te gaan.

okay, een super helder antwoord. En dan de tweede vraag, wat ik net al aankondigde: welke externe werk contacten zet je in bij het verkennen van ideeën voor innovatie en hoe zet je die in?

Ehm, nouja eigenlijk teruggrijpend op wat ik ook al eerder zei. Op het moment dat we bijvoorbeeld met zo'n tooling bezig zijn ja dan kan het nuttig zijn om gewoon die andere partij eens te vragen van he, wat zetten jullie in. Wat gebruiken jullie? Omdat je niet met elkaar concurreert kun je rustig vragen van he, hoe hebben jullie eigenlijk je marketing organisatie opgebouwd of hoe hebben jullie je sales organisatie gebouwd? Welke tools gebruik je daarvoor, hoe zijn je processen geregeld etc etc. Ja wat werkt wel wat werkt niet? En daar kunnen externe contacten wel nuttig zijn, gewoon het delen van ervaring.

ja je gebruikt het dan eigenlijk om een nieuw idee dat je hebt verkend te spiegelen bij anderen?

ja bijvoorbeeld. of als startpunt om te zeggen van he, stuur mij eens een richting op. Heb jij ervaring ergens mee. Om een ander praktisch voorbeeld te geven. Wij wilde demo's online geven en dat vonden we een jaar geleden om een bepaalde reden wel praktisch. En ja welke tool ga je dan kiezen? Er zijn er zo veel en ja toevallig als je er dan mee bezig bent, dat was dan vooral corona uitbrak. Toen kwamen twee leveranciers langs voor een dag, en ja dan sta je in de pauze wel eens te kletsen van wat gebruiken jullie eigenlijk voor webinars en demos? Oh Zoom? Ja dat kennen wij wel, gebruiken jullie go to market? Oh wij gebruiken go to meeting, oh ja dat ja. Weetje dat blijft dan hangen en dan ga je er vervolgens naar kijken wat het is en of het inderdaad interessant is voor je use case.

ja nee duidelijk. Dan is de volgende vraag: op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd in de organisatie?

Ad hoc, en hoe zeg je dat, spontaan. De meeste ideeën, in ieder geval in mijn geval. Ik ben heel sterk in, ik zie hoe een ander iets doet. Ik denk dat is een leuk idee maar tegelijkertijd denk ik, okay dat kan beter, dat kan anders. Ik zou het zo doen. En ja op die manier ontstaan vaak ideeën. Om even in studietermen te blijven maar dat is een beetje van standing on the shoulders of giants. Iedereen kopieert uiteraard uiteindelijk elkaar op zijn of haar eigen manier. Maar ik merk, ik zit nu zeg maar 12 jaar bij hetzelfde bedrijf. Ik heb heel wat brainstorm sessies meegemaakt maar uiteindelijk de meeste ideeën komen gewoon zoals ik nu bijvoorbeeld met mijn manager samenwerk. Dus we babbelen wat en het gesprek gaat een richting op en ineens is het van oh dat is eigenlijk wel een goed idee. Zou je daar eens naar willen kijken? Nouja voor je het weet begin je ergens aan. of nouja zoals ik vind dat we nu CRM nodig hebben. Ik noem dat een keertje tegen mijn manager. De eerste keer is het van ja nee ik heb daar slechte ervaringen mee blablabla. En dan een maand later benoem ik het zo nog eens casual en dan zegt ie van nou ga er maar eens in verdiepen en misschien is het toch wel wat. En nouja nu hebben we volgende week een demo gepland staan. Weet je op die manier ja gewoon in spontane contacten ontstaan ideeën of je ziet iets voorbij komen dat je denkt van he je noemt het even tegen een collega en iets gaan een eigen leven leiden.

ja, okay. Dan kun je het al wel raden denk ik, want welke externe werk contacten gebruik je bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Nouja het zijn opnieuw die contacten die ik met de leveranciers heb. Die af en toe ook wat meer dwingend zijn in ja we willen eigenlijk dat jullie meer gaan verkopen. Dit kunnen wij bieden, heb je daar iets aan? Ik merk vaak die echt standaard gesprekken die we hebben dat je zo een half uur of een uur zit, ja is toch wel vaak een beetje het rehashen, het opnieuw aangeven van ja we willen meer, laten we wat gaan doen. laten we afspreken dat we over een half jaar een mooie kalender hebben met dingen die we gaan doen. Uiteindelijk komt het er toch op neer dat je een beetje noteert van he wat is nou eigenlijk te behoefte, waar willen we eigenlijk naar toe. Okay jullie hebben een nieuw product gelanceerd, daar willen we aandacht aan besteden. Vervolgens ga je dan pas eigenlijk denken van okay dit is dus het probleem. Dit is dus de oplossing maar hoe zou ik dit in de markt kunnen zetten? Willen we dat überhaupt en wat voor budget kan ik er dan voor gebruiken. Welke middelen? En op zo'n manier komt zo'n idee tot stand om iets nieuws te gaan doen. Om iets nieuws te gaan opzetten. Zo'n campagne of zo'n online even of tooling of weet ik veel wat.

ja, en wat heeft bij jou de voorkeur? Heeft het jouw voorkeur om echt mensen van buiten te betrekken of vind je het prettiger om die ideeën voor innovatie zelf te genereren?

Persoonlijk werk ik echt het liefste door te vertellen wat je wilt bereiken. Dat heb ik ook richting managers en leidinggevendenden, van okay wat is het doel? Dan ga ik wel nadenken of dat haalbaar is en wat er voor nodig is. En als het niet haalbaar is om welke redenen. Dan zijn er ook vaak externe contacten die al te veel mee gaan denken in, he als we dit nou eens zo en zo gaan doen. Omdat dat denk ik ook wel een stuk creativiteit er uit weghaald. En persoonlijk natuurlijk voor mij is het ook mijn rol. Als ik alleen maar in de uitvoering hoeft te gaan zitten ja dan is het voor mij ook saaier. Maar ik denk dat het ook een stuk creativiteit weghaald. Weetje als een leverancier zegt ik heb een nieuw product dat ik wil lanceren of ik wil dat jullie dit nieuwe product meer gaan verkopen ja dan kan het een stuk creatiever zijn dat je zeg van nou okay dit wil je dus bereiken. Nou geef me even een paar weken. Dan kom ik er wat later op terug. En ik denk dat direct oh mooi ik heb nog wel wat documenten liggen en we hebben nog wel een potje en een leuke campagne die we kunnen hergebruiken. Op die manier komt dat zeg maar tot stand.

Ik denk dat we daarmee deze fase wel kunnen afronden. Dan komen we bij de idee promotie en verdedigingsfase waar je net al stiekem wat over door liet schemeren. Maar ik daar bewust nog niet op ingehaakt, want je gaf zelf al aan van ja dan ga ik het altijd droppen bij mijn manager en dan een maand later kom ik daar op terug. Dus ik ben wel benieuwd op welke manier jij je ideeën verdedigd en promoot in je organisatie.

Ja heel erg op argumentatie. En deels op enthousiasme. Ik vergelijk het maar even met stijlen van leidinggeven. Want je kunt zegmaar vanuit een machtspositie leiding geven, je kunt vanuit enthousiasme mensen meekrijgen. Je kunt vanuit de argumentatie mensen meekrijgen. En eh ja, ik denk dat afdwingen maar heel beperkt werkt en ik merk zelf dat argumentatie gaat mij het beste af en enthousiasme werkt gewoon heel goed. **Als je enthousiast bent zijn mensen ook vaker bereid om mee te gaan en mee te werken aan iets.**

Ik heb het voordeel dat men wel redelijk tevreden is over wat ik doe. Niet om mezelf al te veel op mijn borst te kloppen maar ik krijg wel behoorlijk wat vrijheid om dingen op te pakken en het is vaak zo merk ik dat ik ook wel samenwerk met managers die er gewoon wat minder kaas van hebben gegeten of brood van hebben gegeten. Hoe gaat dat gezegde ook alweer? Die wat minder snappen wat je precies aan het doen bent en die zoiets hebben van als de resultaten er maar naar zijn of dat ik maar het gevoel hebt dat je mee werkt aan waar ik heen wil, dan laat ik jou gewoon lekker je ding doen. En dat helpt ook daarin. En soms is het inderdaad wat lastiger mensen te overtuigen van je idee. CRM is daar misschien een voorbeeld van. Ik heb al jaren lang de strijd gehad van van er moet een cms achter de website komen. Want je moet dat ding kunnen beheren en niet alleen de techneut moet dat kunnen, maar ook gewoon een marketeer of communicatiemedewerker en moet gewoon snel die kunnen aanpassen. En dat soort dingen kunnen soms wel een strijd zijn als als dat in de cultuur van het bedrijf niet gebakken zit. Dat dat soort dingen dan niet als ze niet goed bekend staan. Dat is lastiger. **Ik zeg het enthousiasme dat helpt. En wat ook helpt is gewoon resultaat van andere laten zien of als bijvoorbeeld een manager zelf hoort van he dat contact bij ons die wij hebben. Die gebruiken dit en dit. Is dat niet iets waar wij ook wat mee kunnen, dus ik.** Ik merk dat ik heel weinig eigenlijk moeite heb om dingen erdoor te krijgen. En veel vrijheid krijg en dat mensen het idee hebben van als jij zegt dat dat een goed idee is, gaat alsjeblieft uitvoeren. En ja top als het lukt en als het niet lukt, nou dan gaan we het anders proberen.

Ja, en even voor de duidelijkheid dat komt, eigenlijk zeg jij, maar dat ze jou zien als hij is gewoon de expert op dit gebied. Als het zijn idee is, dan gaan we daar geen extra onnodige onderbouwing voor vragen. Omdat jij het bent.

Ik weet meer over marketing dan mijn manager weet. En in bepaalde gevallen wat valentijn vanaf wist. En als je op een gegeven moment lang genoeg in een bedrijf werkt en men ziet gewoon de resultaten, dan snappen ze op een gegeven moment wel dat je bepaalde keuzes maakt en hebben ze ook zoiets van maak jij ook gewoon lekker de keuzes. En ik snap wel goed hoe het voor een manager is om in zijn rol te zitten. Het is lastig om van iedereen allemaal te weten waar ze mee bezig zijn. Het liefste heb je volledig controle. Maar een goede manager snapt dat die heel veel dingen los moet laten en mensen hun ding moet laten doen maar hij of zij wil wel heel graag weten wat er speelt. Dus dat ik heel bewust doe, want dat geef ik ook oprecht aan aan mijn leidinggevende van ja, ik hou je bewust heel erg in de loop van allerlei dingen, omdat dat jou rust geeft en daarmee mij ook rust geeft. Want dan laat jij mij weer met rust. Snap je wat ik bedoel?

jajaja,

Dat gewoon mensen op de hoogte houden, ook vooral aangeven als iets niet gaat lukken en de reden waarom. Want dan weten zij het en accepteren ze het in het algemeen wel. Dat scheelt ook

weer op het moment dat je gewoon ja een keus moet maken van ga ik dit nu doen of ga ik dat nu doen. Dan laat ik het even weten, en dan weet ik van nou ja, dan krijg ik vervolgens een okay.

Dat is het dan. Geen moeilijke vragen, geen gezeur aan je kop, gewoon rust in de tent. En ik merk aan een leidinggevende wel op het moment dat er collega's zijn die wat minder goed zijn in communiceren, wat minder inzicht geven in hun waar ze mee bezig zijn. Waarom het soms wat meer tijd kost van vantevoren aangegeven, dat dat irritant over komt. Nou dat helpt niet bij als je iets nieuws wilt gaan uitproberen.

Nee, het is een stukje transparantie die je dan bewust doet. Ja, en hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen en promoten van ideeën van innovatie?

Ehm ja, ik zit even te denken of ik echt specifieke voorbeelden hebben waarin het geholpen heeft ehm. Nou ja, wat soms denk ik wel helpt is als je met je manager gewoon met een extern contact een call in kan duiken dat hij of zij het ook even van een andere hoort. En dus even bevestigd wordt wat ie eigenlijk ook al wel accepteert maar toch wel prettig vindt om toch nog even van een ander te horen, of hun ervaring er mee te horen. Daarin kan het soms helpen om dingen net iets te versnellen. Ik heb niet echt een specifiek voorbeeld dat mij nu te binnen schiet maar meer gewoon even algemeen van ja zo voelt dat wel.

Ja, en bedoel je dan eigenlijk dat diegene, dat externe werk contact een soort van extra onderbouwing kan geven.

Ja, of een extra gewoon gevoelsmatig een bevestiging van wij hebben dit zo gedaan of wij zien dit zo en ik zou het ook voor jullie aanraden om het zo te doen.

Duidelijk, en op welke manier, dat is de laatste fase, implementeren jij ideeën voor innovatie?

Ja dat is in feite in mijn dagelijkse werkzaamheden steeds op zoek zijn naar aan de ene kant gewoon het bestaande draaiende houden en vooral ook aan het kijken van hé wat is er vanuit marketing nodig om die bedrijfsdoelstellingen die we hebben om die te bereiken. nou ja waar we het in het begin over hadden. Resello is een groeiend bedrijf en dat betekent dat wij, niet constant, maar echt wel in ontwikkeling zijn. En dat betekent ook dat nouja, toen Resello begon verkochten we hele andere producten voor een heel ander publiek dan we nu doen. We zijn eigenlijk een heel ander bedrijf. Er werkt ook bijna niemand meer, ja ik en nog iemand en de eigenaar. Dus je merkt dat je in ontwikkeling bent, en als marketeer probeer je daarin mee te gaan en een groot deel van mijn werkzaamheden zijn dus ook om die nieuwe dingen die nodig zijn om die uit te voeren. ja om nieuwe guidebooks bijvoorbeeld te schrijven, die beter aansluiten bij het publiek dat we nu willen bereiken. Om de campagnes anders in te zetten, om meer inzicht te genereren in in het bezoek dat we krijgen en de de klanten die we hebben door een crm systeem in te gaan zitten. Dat is dan een relatief groot deel van mijn huidige werkzaamheden, misschien wel 80 procent.

Ja, met nieuwe dingen komen om eigenlijk de bedrijfsdoelstellingen te behalen zeg je?

Ja

En hoe ervaar je gebruik van externe werk contacten bij het implementeren van die ideeën?

Ze helpen met het aanleveren en meehelpen met alles van content en campagnes tot aan je zou eens even met die en die moeten spreken. Want die kan je daar misschien wat meer over vertellen. Ja het is veel ook van de netwerken gebruik maken die anderen voor mij leggen. Dus ik

wordt wel een aan iemand geïntroduceerd, bijvoorbeeld een microsoft en dat mijn manager bijvoorbeeld zegt van he ik heb nu met die en die gesproken die wil graag wat meer weten over hoe wij dingen doen en waarschijnlijk kan hij of zij dan iets voor ons betekenen. Wil jij dat even oppakken en ja op die manier dat ze je ook wel helpen met nieuw publiek bereiken of publiek op een andere manier bereiken.

Ja, okay, duidelijk ik denk dat we fase voor innovatie kunnen afronden mits jij nog aanvullingen hebt of dingen die ik ben vergeten te vragen.

Nee, volgens mij, als jij geen vragen meer hebt, is het voor mij ook gewoon duidelijk. En als je na dit interview nog een keer een ophelderingsvraag hebt dan weet je mij ook wel te bereiken.

ja dat is waar ja. Nee duidelijk, dan gaan we, wat ik net in het begin schetste, het organisatieklimaat. En die zijn verdeeld in 4 onderdelen. Dat is autonomie en controle, de mate van structuur, beloning en vergoedingen en warmte en ondersteuning. Daarbij is de eerste vraag: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van je werkzaamheden bij aan het gebruik van je externe werk contacten?

Eh ga ik vanuit mijzelf spreken of wat meer gewoon die ervaring die ik ook meekrijg van van collega's zegmaar.

Ja beide graag.

Ja wat ik, ik krijg vrij veel vrijheid daarin. En ik merk ook dat binnen ons bedrijf ook wel vrijheid bij mensen wordt neergelegd, dus verantwoordelijkheid om ga maar die ruimte pakken. Ga maar op zoek. Nouja onze organisatie wordt gestructureerder omdat we groter aan het worden zijn en volwassenener aan het worden zijn, en dat betekent ook opsplitsing van verantwoordelijkheden. Maar dat betekent ook wel dat vanuit het management bij mensen dingen moet neergelegd van he ga jij dit maar verder opbouwen. Regel het maar en hou mij maar in de loop. Dus ook met externe partijen en externe contacten. Dus ik merk dat daar veel vrijheid in is en dat dat ook wel van mensen verwacht wordt. Van he doe er wat mee.

uhu, dus omdat mensen die vrijheid of jij noemde, dat die verantwoordelijkheid worden opgelegd dat daardoor zeg jij dat ze, ook zich vrijer voelen om eventueel naar buiten te kijken om externe werk contact bij hun werk te gebruiken.

Ja, kijk ik krijg veel van sales mee omdat, daar is waar ik het meest mee samenwerk. En daar is het echt gewoon een voorwaarde. We zijn de fase ook wel een beetje voorbij dat je vanuit marketing elke week keurig netjes een lijst met leads aanlevert en dat ze die gaan zitten nabellen en e-mailen Het gaat er steeds meer naartoe van ja ga maar je eigen netwerk opbouwen en pak maar die telefoon op. En nouja de auto in kan nu niet maar ga maar naar events toe. Ga maar netwerken en ga maar kijken hoe je samenwerkingsverbanden aan kunt leggen. Biedt mensen maar iets, verzin maar iets, maak maar iets. En dat is, daarr had ik het toevallig met een nieuwe collega over deze week. Dat vind ik het leuke in de fase waarin we zitten, en dat vond ik bij YH ook heel erg leuk. Dat er veel te veel is te doen en daarom zijn er dus ook kansen. En je kunt het oppakken. Alleen je moet alleen wel zelf beginnen en wel zelf aantonen en er tijd en energie in steken maar dat wordt nu ook wel deels verwacht en deels ligt het er gewoon en kun je er gebruik van maken. Die nieuwe collega had daarom dus ook specifiek daarom ook voor ons gekozen omdat ze zich daar heel erg happy in voelde en ook wel op zoek was naar zo iets. Van ja ik kan mijn eigen rol gewoon een beetje gaan opzoeken en kijken waar ik nodig ben en waar ik mij kan ontwikkelen.

Ja, duidelijk. En hoe ervaren je de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten en de mate van moet ik een beetje uitleggen. Die wordt doorgaans gekenmerkt door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies.

Nou wij hebben niet echt heel duidelijk instructies of richtlijnen voor met wie je wel en hoe contact mag zoeken. Ik denk dat we daar ook nog te klein voor zijn als organisatie en dat taken nog te veel functies en nog te veel overlap zeg maar vertonen. We hebben niet, vanuit marketing gekeken. ik ben de marketingafdeling en ik heb een designer die parttime bij ons werkt. Dat is ons marketing team. Ga naar de grote van Microsoft en je hebt een heel team dat alleen maar persberichten doet. En je hebt een heel social media team. Het gesiloed, dit is je functie die is je geografisch gebied. Dit is je product. Ga daar meer het beste van maken, dit zijn de middelen en dit zijn de budgetten. Nouja veel lol als je nog iets creatiefs kunt bedenken. Bij ons loopt het in elkaar over. En dat merk ik ook wel met externe contacten, dat nouja zoals ik het al omschrijf. Soms heb ik contact met het bedrijf soms onze productmanager, soms onze manager. Soms loopt dat door elkaar heen en heb ik iets gehoord van een extern iemand en geef ik dat dan maar weer door aan onze productmanager zo van je ik had het er toevallig over en dit is voor jou nuttige informatie. Dus qua structuur merk je dat aan de ene kant top dat het niet helemaal tot in de punten en de komma's is gestructureerd en aan de andere kant zitten wel wel in een groei fase en merk je dat het wel gestructureerder kan en misschien ook wel een beetje moet. Dat bepaalde dingen misschien nog iets te veel vrij zijn en iets te veel tussen personen liggen. Dus ja nog relatief ongestructureerd en er wordt langzaam meer structuur bij aangebracht.

Ja, maar wel voordelig voor het naar buiten treden nogmaals net als bij autonomie en controle.

Ja nu wel. Als ik wil kan ik gewoon onze accountmanager bij microsoft bellen en vragen bij hem neerleggen. Er is natuurlijk op een gegeven moment een punt dat ze gaan zeggen, he van deze mensen willen we dat die contact heeft met die en die en van deze mensen willen we dat die contact heeft met die en die.

Ja, ja, mooi en dat kan zich dan nog gaan ontwikkelen inderdaad. Dus dan krijg je misschien een Microsoft situatie lekker hokjes.

Ja ja, en bijvoorbeeld dat vind ik wel grappig. Wij hebben nu nog niet een. We hebben een salesteam zitten en het is eigenlijk heel normaal als je sales hebt wat schijft hebt he. Want iedereen wil prestaties draaien, aantonen dat hij of zij toch wel het spreekwoordelijke mannetje is. En dat hebben wij helemaal nog niet. Dat gaat misschien nog wel komen maar daar ga je natuurlijk op een gegeven moment ook krijgen van, en dat merken we bijvoorbeeld wel in onze samenwerking met leveranciers en ook met onze partners is dat het soms daar wat stroef gaat dat een leverancier nog wel eens over ons heen naar een partner wil gaan terwijl dat niet helemaal volgens de regels is. En dat wordt dan een beetje goedgepraat en ingemasseed en sorry sorry sorry hadden we niet door. Dat zijn natuurlijk de momenten dat je wel wat van structuur gaat vragen en dat je zegt van, ja jullie hebben geen contact met onze partners. Punt.

Ja, ja en de derde dimensie is beloningen vergoedingen. In welke mate wordt je gemotiveerd om externe werk contacten toe te passen naar aanleiding van een beloning. Een beloning kan zowel in geld als een complimenten uitgedrukt worden.

Voor mij is het voornamelijk het tweede. Ik denk dat het voor mij is het voornamelijk een

beloning in de vorm van een compliment. Dat hangt in theorie wel af van dingen waar ik externe voor kan gebruiken. Maar in de praktijk is het niet zo dat ik daar afhankelijk van ben. Of ze daar heel erg gericht inzet van ik heb dit doel en daar hangt mijn bonus van af en daarom ga ik nu contact met je opnemen. Dat is meer gewoon van dat zit in je werkzaamheden verweven. Dus het is meer zo dat nouja als je al sprekende op een leuk idee komt en dat kan zitten en kan aantonen dat je er iets leuks mee doet dat daar waardering uitkomt he vanuit management of vanuit je directe collega's. En bij sales is dat iets anders want die, daar wordt wel met incentives gewerkt vanuit de leveranciers. Dat als zij een bepaald doel halen dat ze een bepaalde vergoeding krijgen of iets grappigs krijgen. En soms ook niet zozeer, ja dan is het misschien een financieel compliment. Dat het niet zozeer een doel is dat ze moeten bereiken. Maar we hebben bijvoorbeeld een keer met een leverancier een bierproeverij online gedaan. Iedereen kreeg een bierpakket opgestuurd en dan dat ze met zijn allen achter teams een bierproeverij te houden. weetje dat is op die manier een soort van netwerk relatie beheer en tegelijkerheid ook een soort waardering. Van he sales en marketing team, jullie zijn leuk voor ons bezig en we willen dit als waardering geven.

Ja, maar op welke manier zou je gemotiveerd worden door wat voor beloning een vergoeding te krijgen.

Eh, nou ik ga harder werken uit enthousiasme en waardering dan financiële beloning. Maar dat zeg ik ook omdat ik een behoorlijk goed salaris krijg, dus ik heb niet meer nodig. Ik heb dus niet de behoefte om te gaan strijden om meer euro's aan mijn salarisstroom te voegen. Dus ik ben blij met wat ik krijg. En ik wordt veel meer, ik krijg mee energie van. En dat heeft mijn manager ook wel door, als mensen om mij heen zeggen van he martijn leuk gedaan, dus van waardering dan als er een paar tientjes extra op mijn bankrekening staan. Daar ga ik echt niet harder van schrijven of mooiere ideeën door bedenken.

Nee, nee, duidelijk, dan is de laatste vraag over warmte en ondersteuning en dan gaan we naar de afsluitende vragen. Op welke manier draagt een werksfeer bij aan het gebruik van externe contacten? Het antwoord moet inzicht geven hoe een bepaalde werksfeer jou wel of niet motiveert om je externe werk contacten te gaan gebruiken.

Bij ons is de boodschap heel sterk, ook vanuit het management, van zorg dat je zichtbaar bent bij de leveranciers en dus de externe werk contacten. Want er zit een bepaalde afhankelijkheid in en ook richting klanten een hele grote afhankelijkheid natuurlijk want zij betalen onze rekeningen. maar daar zijn ze heel duidelijk over van zeker gezien de fase waarin we zitten. Een kleinbedrijf opboksend tegen grote partijen. We moeten het van relatiebeheer hebben, dus dat is heel belangrijk om daar op te focussen. Dus wat ik al eerder zij om die persoonlijke band te creëren met contacten die ik heb, dat wordt dus ook echt wel gestimuleerd en ook wel gewaardeerd als je dat doet. Want dat is belangrijk. Het zijn de kleine dingetjes die er voor zorgen dat een leverancier die ons tot zijn programma toelaat. Of als een klant zegt van nou ik kon ergens anders goedkoper terecht maar ik krijg bij jullie een goed gevoel. Dat kun je niet in geld uitdrukken maar daar kun je wel aan werken. En daar werken onze salesmensen dus ook echt hard aan en die worden ook wel gedwongen om daar aan te werken van ja jongens bellen. Pak de telefoon maar op en bel ze nog maar een keer. hé die klant heeft een nieuwe klant zelf binnengehaald en die heeft bij ons een bestelling daarvoor gedaan, ga die maar feliciteren. Vorig jaar zijn onze salesmensen allemaal op pad gegaan met flessen wijn enzo naar klanten toe gewoon om waardering terug te geven. Uiteindelijk helpt dat allemaal. Dus vanuit de werksfeer wordt daar actief richting externe contacten op ingezet.

Ja een mooie aanvulling, duidelijk. Dan kunnen we naar de afsluitende vragen en één vraag

daarvan is of je nog overige opmerkingen of ervaringen heb met externe contacten en innovatief gedrag die die je wil delen.

nou wat misschien wel een leuke is, maar wel totaal ongerelateerd misschien maar zijn die studenten scrum teams die we hebben gebruikt bij de bouw aan ons platform. Ja vind ik een leuke manier om voor iedereen tot iets nieuws en nuttigs te komen. En we zijn ook nog steeds aan het kijken naar dat soort dingen, dus op development vlak, dus wat moeilijk invulbare functies, om daar toch ja toch iets kan komen. Dus eventueel met stages of dat soort dingen. Heb ik verder nog iets over externe contacten dat benoemenswaardig is. Nee nouja ik weet dat vooral sales mensen, je vroeg net van goh eigenlijk dat informele babbelen he, daar zijn onze sales mensen wel mee bezig en daarmee zijn ze ook wel zoekende naar dingen die wellicht voor ons interessant is. En voor de rest gewoon de standaard contacten die je bij andere bedrijven hebt. Het is ook lastig want ik heb al bijna een jaar niks van andere collega's meegekregen.

ja dat mis je dan. Dus dan ook de voelsprietten van sales die dan naar andere bedrijven toe gaan. Zij vangen natuurlijk vaak dingen op die op kantoor te sprake komen en nu gaan ze misschien minder snel jou bellen maar normaal komt zo'n gesprek organisch op gang. Van nou ik was laatst hier en hier en daar hoorde ik het volgende. Dat mis je wel nu.

ja klopt dus ik mis wel echt dingen nu. maar daar ben ik echt niet de enige in. Echt dat functionele sparren waardoor ik dingen meekrijg en dus ook van externe werk contacten van anderen. Dat mis ik nu echt want ik ga nu geen mensen opbellen van hoe was het bij die en die of heb je nog mensen gesproken. En dat is in een normale situatie wel echt nuttig. Dus dan maak ik gebruik van de externe werk contacten van anderen.

heb je nog verdere opmerkingen of vragen naar aanleiding van dit interview?

Eh, nee. Ik hoop dat je er iets aan had.

Transcript SH_HR

Waar ik mee wil beginnen is om even van de respondent een beeld te krijgen. Dus wat is je leeftijd en wat is je hoogst genoten opleiding?

leeftijd, 36. Hoogst genoten opleiding, HBO.

okay, en wat is je huidige functie en wat is je arbeidsverleden?

Huidige functie is commercieel directeur en arbeidsverleden, ja jeetje. Het hele arbeidsverleden?

haha nee, wat jij relevant vindt om te vertellen.

Ik heb gewerkt op de marketing en sales afdeling van mijnalbum.nl, dat is een internetbedrijf. Toen was ik klaar met mijn studie en toen ben ik gaan werken als online marketing consultant, bij een internetbedrijf. Daar was ik verantwoordelijk voor het bedenken en opzetten van de digitale strategieën van onze klanten. En toen ben ik inhouse bij sohosted gaan werken als online marketeer, en daarna meer het management ingegaan. En nu dus als commercieel directeur.

Okay, en nu ben je commercieel directeur. Wat houden nu je dagelijkse werkzaamheden in?

Eh even denken, als commercieel directeur ben je vooral veel bezig met de aansturing van de commerciële teams in het bedrijf. Dus dat betekent dat je veel bezig bent met de marketingafdeling, met de salesafdeling en met de klantenservice. En daarnaast ben je veel bezig met de positionering, strategie, klantonderzoeken, marktonderzoeken, concurrentieanalyses, pricing is nu een dingetje, productaanbod, dus productvernieuwing. En marktontwikkelingen. Dus bijvoorbeeld leveranciers, dus wat zijn daar ontwikkelingen en hoe kun je die toepassen binnen je organisatie. En daarnaast nog algemeen management. Dus hoe kun je je organisatie slimmer inrichten, je processen optimaliseren, werving en selectie. Dat zijn dus meer algemene management taken die ik samen met René, de algemeen directeur oppakt.

okay duidelijk. Dit was bedoelt om even van jou als respondent een beeld te krijgen. Dan wil ik nu gaan naar het onderdeel externe werk contacten. De bedoeling is dat we gaan inventariseren hoe jij ziet dat jouw medewerkers, of de medewerkers bij SoHosted gebruik maken van hun externe werk contacten. En daarbij is de eerste vraag: hoe ervaar je het gebruik van externe werk contacten van de medewerkers tijdens de uitvoer van hun dagelijkse werk.

Eh die ervaar ik op een schaal van 0 - 10 een 6. Dus niet heel goed en dat komt omdat het vooral technische mensen zijn. En technische mensen die zijn wat meer mensenschuw om het zo maar even te noemen. Dus die nemen niet snel contact op met andere mensen omdat ze dat gewoon een beetje spannend of eng vinden of moeite hebben met veranderingen of mogelijk verbeteringen die daaruit voortkomen. Dus die moet je wel extra motiveren om sociaal gedrag te laten vertonen om met externen te communiceren.

ja, en zou je het wel meer willen

Zeker, op een schaal van 0-10 is het nu een 6. Ik zou graag een 9 willen.

Okay, en met welk doel zou je die 9 willen halen?

Het verhogen van innovatie en het voorkomen van maken van onnodige kosten. Bijvoorbeeld leergeld noemen we dat. Er zijn best wel veel best practices in onze markt. Of concurrenten of leveranciers die al iets hebben bedacht. Dus eh bestaande oplossingen waar al heel veel geld in is geïnvesteerd die al beschikbaar zijn. Waar je gebruik van kan maken. alleen techneuten hebben vaak de neiging om alles zelf te willen bedenken, zelf te ontwikkelen. Dat is vanuit technisch oogpunt heel erg leuk en heel erg uitdagend, maar voor de business kan het heel inefficiënt zijn. Je kan zo twee, drie, vier ton aan R&D kosten, dus de onderzoekskosten zeg maar, maken voordat je een product kan gaan gebruiken bijvoorbeeld. Ja een techneut wil dat liever dus zelf, zelf ontwikkelen, zelf bedenken en zelf die kosten maken. Terwijl vanuit de business wil je snel kunnen inspringen op marktontwikkelingen en dan heb je niet even twee drie jaar aan tijd en zes ton aan kosten maken om iets te ontwikkelen wat elders al in te kopen is en dan is je marge misschien wat lager maar je kunt wel direct aan de slag en je kan er veel van leren.

ja, grappig dat je innovatie aangeeft want dat is natuurlijk exact waar dit onderzoek over gaat dus daar komen we zo nog op terug. Nu wil ik nog heel even terug naar het inventariseren van de, van het huidige gebruik van de externe werk contacten. Want mijn tweede vraag is daarbij, want je geeft nu aan dat ze een 6 krijgen van hoe je het

ervaart op een schaal van 1 tot 10. Maar hoe vaak maken die medewerkers dan gebruik van die externe werk contacten.

Eh, wat is de schaal waarop je de frequentie zou willen weten? Aantal per dag, per week, per jaar?

ja ik heb niet perse een schaal, het is echt heel erg exploratief dus ik heb antwoorden gehoord als in 1 keer in de maand of 1 keer in de week, dat ligt er heel erg aan.

En het gaat dus op dit moment he, niet vorig jaar?

ja misschien moeten we corona wel met een korreltje zout nemen ik ben mij bewust van het feit dat in de oude situatie, daar wordt gewoon meer gebruik gemaakt van externe werk contacten omdat de drempel gewoon lager is. Dus een beetje er tussenin gaan zitten denk ik,

Hoe vaak, eh even kijken hoor. En dan gaat het om de medewerker of de organisatie als gemiddelde?

Ja dat mag beide

Ehm, **nou ja dat hangt heel erg van het project af. maar gemiddeld 1 keer in de maand denk ik.**

ja dat hangt af van de intensiteit van het project denk ik?

ja kijk als je nu een technisch project zou aanvliegen dan stuur ik die veel directiever en dus met veel meer contact met externen. Alleen als het een wat minder high prio project is, waar de urgentie op de impact lager van is, dan ga ik er zelf minder mee bezig omdat de ROI van mijn inspanning dan te laag is. Dus dan vindt het aantal contacten minder plaats.

Ja dat haalt het gemiddelde natuurlijk naar beneden.

ja ja, maar **gemiddeld een keer in de maand denk ik,** zoiets.

okay, en wat voor soort relatie zijn die externe werk contacten?

Dat zijn vooral leveranciers en andere business units. Want de innovatie, bij ons in de markt moet de innovatie eigenlijk bij de leverancier vandaan komen en niet zozeer bij het bedrijf zelf. Dus als een leverancier van ons een innovatief product heeft ontwikkeld of een nieuw product heeft ontwikkeld dan kopen wij die vaak in en daardoor kun je waarde toevoegen voor je klant zegmaar. Maar het echte innovatie als in zijnde een idee ontwikkelen en een prototype maken en dat in de markt zetten als zijnde een compleet nieuw product dat zie je bij ons in de markt eigenlijk niet meer omdat het al een heel volwassen markt is.

Ja, dus vandaar ook de overweging om vooral dan je innovatie van je leveranciers te halen.

Ja **wij zijn heel erg afhankelijk van leveranciers qua innovatie.** Dus qua snelheid bijvoorbeeld van onze servers, ja wij kopen servers in. En dus ben je afhankelijk van de leverancier van

die server hoe snel die server is, wat voor hardware er in zit, wat voor virtualisatie laag er op zit etc etc. En als we een domeinnamen aanbieden dan zijn we afhankelijk van de leverancier van die domeinnamen wat de mogelijkheden daarin zijn. Kun je hem annoniem registreren ja of nee. Kun op elk moment switchen van provider ja of nee. De kwaliteit en autoriteit en reputatie van die domeinnaam, ja dat hangt allemaal af van de leverancier. Daar heb je als webhostingprovider geen invloed op. Vaak komen de innovaties dus van de leveranciers en niet van de webhosters zelf. Dus wij kopen in en doen daar een servicelaag over heen en wij verkopen. En de servicelaag + de innovatie van de leverancier zorgt voor toegevoegde waarde.

ja en je noemt de leverancier nu als grootste externe werk contact. Zijn er nog meer contacten waar gebruik van gemaakt wordt?

ja de andere business unit gaf ik aan, dus andere business units die onder TWS vallen. Dus als wij bijvoorbeeld een project starten of we hebben iets nodig dan proberen we wel zo veel mogelijk te sturen op het misschien heeft deze businessunit hier eerder al iets gedaan en dan neem contact op en ga even bellen of ga even een videocall inplannen. Zodat je al van andere business units misschien kunt leren hoe zij bepaalde zaken hebben aangepakt. Dus andere business units, leveranciers, even denken hoor

En maken jullie gebruik van klanten als externe werk contact voor innovatie?

oh ja, zeer zeker. Ja wij doen regelmatig klantonderzoek en doelgroeponderzoek. Ja,

okay, en meer?

Ehm, ja klanten en dus ook partners. Daarmee bedoel ik eh, wij hebben, dat is eigenlijk ook een soort van klant maar wij hebben een testpanel, dus dat zijn SoHosted die hebben aangegeven dat zij heel graag informatie willen delen of hun mening willen geven. Dus dat is een apart soort testpanel. dan hebben we normale klanten die we gewoon een enquête sturen een keer per jaar om informatie te vergaren. Wat dat ook maar is wat we dan willen weten. En we hebben SoHosted partners, dat zijn eigenlijk een soort van Resellers. Dus waar we veel mee samenwerken die bij ons diensten inkopen en dat weer onder hun eigen naam verkopen. Dat zijn SoHosted partners. Dus daar hebben we ook wel regelmatig contact mee en daar verzamelen we ook feedback van.

okay, ja daar komen we zo denk ik op terug, op die externe werk contacten en hoe die zich verhouden tot de verschillende fases van innovatie. Eh de laatste vraag is om de externe werk contacten te inventariseren is: Wat is de gemiddelde duur van de externe werk contacten van de medewerkers? Dus hoe lang zijn de contacten?

eh ja ik denk ongeveer een uurtje. De totale doorlooptijd een uur ongeveer, misschien twee. Dus tussen 1 en 2 uur.

Dus dan om samen te vatten komen we uit op ongeveer 1 keer per maand en dan 1 a 2 uur contact gemiddeld.

mja, ik zou hem op twee keer per maand zetten en dan gemiddeld 2 uur.

Okay, duidelijk. Dan hebben we nu de algemene externe werk contacten geïnventariseerd. En ik heb jou per mail die 4 stadia van innovatie gestuurd.

En mij eerste vraag daarbij is: op welke manier worden ideeën voor innovatie verkent in je organisatie?

Het wordt vooral gedaan door de afdeling marketing. Zij houden marktontwikkelingen in de gaten en zij doen dan als we het alleen even over ideeën hebben. Zij doen ideeën op basis van marktontwikkelingen en concurrenten en soms zelf. En dat stemmen zij met mij af en als dat mogelijk potentie heeft dan wordt daar een voorstel voor geschreven. Van okay nou dit is het idee. We denken dat dit iets is. Dit zijn de baten, dit zijn de kosten, kunnen we hier verder mee aan de slag? Mogen we dit verder uitwerken? Onze systeembeheer afdeling, ik vind in de ideale situatie dat innovatie ook bij de systeembeheerders vandaan zouden komen, dus de technische jongens. Want zij zitten in de techniek, alleen zij hebben weer wat minder gevoel bij klantbehoeften dus de combi tussen marktkeers en systeembeheerders zou de ultieme combi zijn om te doen aan innovatie.

Ja maar die combi is er nu nog niet zeg je? Of te weinig?

nou de druk op onze systeembeheer afdeling is te hoog waardoor zij geen tijd hebben voor innovatie en het bewustzijn dat voor innovatie nodig is is daar ook te laag. Dus dat ligt nu alleen bij marketing. En systeembeheer is nu eigenlijk alleen uitvoerend, dus als marketing een goed idee heeft en ze hebben het bedacht en uitgelegd en besproken in het managementteam en ze zien er heil in dan worden ze dan op dat moment betrokken.

ja nee duidelijk. En als je kijkt dan naar externe werk contacten? Welke externe werk contacten worden ingezet bij het verkennen van ideeën voor innovatie door de medewerkers?

Eh ja dat zijn eigenlijk dezelfde. Namelijk de leveranciers worden in deze fase al contact mee opgenomen en met klanten wordt ook contact opgenomen. We hebben een top nieuw product voor wordpress hosting, managed wordpress hosting, dat hebben we wel eerst toetst bij onze klanten. Van he we zijn van plan om dit product te lanceren binnenkort. is dit iets voor jou? Zie jij hier heil in en zo ja wat zou je daarvoor willen betalen? Wat zou je er terug in willen zien? En vervolgens hebben we ook met leveranciers gesprekken gehad namelijk, he dit het product dat wij voor ogen hebben. Jullie hebben een dienst die waarde kan toevoegen in dit product of deels onderdeel kan zijn van dit product. We hebben daar een aantal vragen over, kunnen we contact met jullie opnemen? En kunnen we dan daar met jullie over praten? Zouden we dan ook misschien het product bij jullie kunnen testen door middel van een demo of iets in die zin. Beantwoord dat je vraag of? Zoek je iets in een andere richting?

nee nee zeker. je hebt ook al mooi uitgelegd hoe ze dan worden toegepast. En dan is dan eigenlijk mijn subvraag: hoe worden die externe contacten dan toegepast die je net benoemde tijdens de idee, ja, verkenningsfase.

ja eigenlijk worden die in elke fase wel gebruikt zegmaar.

ja, en hoe ondersteunen ze bij het verkennen van ideeën?

Ja de haalbaarheid met name, die toetsen we daar. Namelijk als wij dit en dit en dit zo gaan doen. Wat verwacht jij dan eh wat er gaat gebeuren, dus als we bijvoorbeeld een licentie moeten inkopen bij een leverancier voor onze wordpress hosting even als voorbeeld. Daar hebben wij contact met de leverancier gezocht die een speciale soort van webserver levert en daar hebben wij wel gevraagd van als wij dit product op deze manier zo gaan neerzetten met

zo veel klanten, verwacht jij dan dat we 1 licentie nodig hebben of twee. En wat zijn best practices bij jou in de markt? Wat zie je bij andere bedrijven die bij jou deze licentie kopen etc.

ja nee duidelijk. Ehm dan kunnen we denk ik naar de volgende fase. Dat is de idee generatie fase. En op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd door je medewerkers?

Ehm, 1 is dus marktontwikkelingen analyseren. dus marktanalyses. twee is concurrentieanalyses. 3 is op de hoogte blijven van ontwikkelingen van leveranciers. ehm, 4 is interne brainstormsessie. Met name op de verschillende afdelingen als marketing, als klantenservice als systeembeheer. Daar vinden wel sessies plaats om na te gaan denken over hoe we dingen anders kunnen gaan doen. En sowieso proberen we daar wel qua cultuur ook op te sturen. Dat het vooral een lerende cultuur is binnen de organisatie en waarbij men wel de focus heeft op groei en verbetering. Laat ik het zo stellen. Ja dat is heel divers. Je hebt brainstormsessies over het probleem dat je tegenkomt, je hebt brainstormsessies over een nieuw product dat je wilt lanceren. Ja daar kun je mindmappingtools voor gebruiken. Je kunt interactieve brainstormsessie met andere mensen hanteren. Dit kan een telefoongesprek zijn met een leverancier of klant. Dit kan een klantonderzoek zijn. Dat kan kwantitatief onderzoek zijn, dat kan kwalitatief onderzoek zijn. Ja dat verschilt.

ja, goed dat je dat cultuurstuk ook aanhaalt. Want dat is ook waar we later in dit interview nog op terug komen. Dat is het organisatieklimaat. Want cultuur is een onderdeel van het klimaat, en hoe zich dat daarin verhoudt. Want dat kun je niet loszien van elkaar. Dus dat is mooi dat je dat al aanhaalt. En dan kun je het al raden, want mijn tweede vraag is dan: welke externe werk contacten worden ingezet bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Vooral klanten. Ja, vooral vanuit de klantbehoefte. Dus ja ik geloof niet zo snel in zo'n markt die zo volwassen is als ons dat je zelf het gouden idee gaat verzinnen, laat ik het zo stellen. Dus net als Steve Jobs die zei ik ga gewoon een Iphone maken en de markt weet nog niet eens wat het is maar ik ga daar zelf bepalen hoe groot die markt gaat zijn. Dat vind ik heel mooi maar er zijn maar heel weinig mensen in deze wereld die dat kunnen. En dat is ook niet echt de markt waar wij in zitten. Dus ik geloof ook meer in goed luisteren naar je klanten en hun achterliggende behoefte proberen te ontdekken. Dus als je weet wat de achterliggende behoefte is van je klant dan kun je daar als je een beetje creatief bent en je begrijpt je klant goed, dan kun je heel makkelijk daar een dienst of een product bij denken waarmee die klant geld kan besparen of zijn omzet kan verhogen of wat ook maar de achterliggende behoefte is van die klant. Maar belangrijk is dus dat je heel goed luistert naar die behoefte van die klant en die klant heel goed kent en vooral zijn achterliggende behoeftes kent. Dus als een klant, ja dat is bij TWS nog wel qua cultuur nog wel een ding. Zegmaar onze klant die wil geen domeinnaam en die wil ook geen website. Die wil gewoon zijn omzet verhogen. En toevallig heeft ie een domeinnaam nodig en toevallig heeft ie een SSL certificaat nodig omdat ie anders geen website kan maken. En toevallig heeft ie een webhostingpakket nodig, maar die klant wil gewoon heel simpel en snel zonder complex technisch gedoe een website kunnen maken. En dan online vindbaar worden zodat zijn doelgroep zijn bedrijf kan vinden zodat hij producten kan verkopen, wat zijn doel ook maar is. Om online succesvol te worden. En die vertaalslag dat moet leidend zijn voor je bedrijf denk ik en voor je innovatie en producten en diensten die je bedenkt om daarop in te spelen. En het probleem bij ons in de markt en vooral bij andere business units is die vertaalslag maken. Dus wij denken nog heel veel in technische

producten, maar je moet eigenlijk in oplossingen voor klanten gaan denken. En dat is een ander niveau zegmaar.

ja mooie filosofie, ik denk dat dat heel nuttig is inderdaad. De vraag die daarop aanhaakt is dan: hoe worden de externe contacten ingezet bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Ja wij gebruiken geen leveranciers om ideeën te genereren of oplossingen van klanten omdat onze leveranciers over het algemeen vrij grote bedrijven zijn. En dat zijn dus geen MKB bedrijven die denken van nou laat ik even lekker gezellig met jou een middagje gaan zitten om ideeën voor jou bedrijf te bedenken. Zoals bijvoorbeeld een Microsoft. Die zegt bijvoorbeeld van nou hier heb je Microsoft 365 en dit zijn mijn producten en die mag je inkopen. En als je die wilt verkopen dan mag je dat lekker doen. Maar ik ga niet met jou nadenken over hoe wij samen een nieuw product kunnen ontwikkelen. Dus leveranciers worden weinig, omdat het ook moeilijk is, weinig betrokken in het genereren van ideeën en het bedenken en aan de man brengen van nieuwe ideeën. Dat zijn vooral klanten.

ja, en je noemde net ook dat je een soort testgroep hebt. Volgens mij noem je dat in de marketing lead users. Is dat een voorbeeld van het toepassen van klanten bij het genereren van ideeën voor innovatie?

ja. ook. Dat zijn wel de mensen die wij meer betrekken daarin. Maar we hebben ook bijvoorbeeld bij SoHosted afgelopen jaar een vrij uitgebreid klantenonderzoek gedaan, zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan onder een groot deel van onze klanten. Om te gaan kijken waar ze behoefte aan hebben en wat hun achterliggende behoefte is en hoe wij onze business met hun zouden kunnen uitbreiden en wat ze daar nu in missen en wat ze daar extra bij zouden willen etc etc. Dus die testpanel leden dat zijn de eerste groep mensen die we hierbij betrekken en vooral ook als het product er in de concepting fase is, dus bijvoorbeeld een prototype. Dan gaan we het testpanel inzetten om feedback te geven op het prototype en gaan we dat verder finaliseren en aan de man brengen. Dus een 1.0 versie maken zodat dat gereleased kan worden. Want dat is vooral voor het testpanel belangrijk omdat zij wel mensen zijn die meer kennis hebben en dus ook bereid zijn om even snel iets te testen enzo. Zij willen daar wel tijd en moeite in steken maar met de rest van onze klanten, dus de totale customer base. Daar doen we wel gewoon onderzoek om te gaan kijken welke producten zouden jullie willen hebben en waarom en wat zijn jullie daar bereid voor te betalen en etc etc. Daar komt vooral de meeste innovatie vandaan. En als het gaat om hoe ontwikkel je dan vervolgens het product en wat zou er in moeten zitten, dan komt inderdaad dat testpanel weer naar voren. We hebben bij bijvoorbeeld onze wordpreshosting hebben we een partner, een reseller van ons, die hebben we uitgenodigd en gebeld en gezegd van hoi we zijn een nieuw product aan het ontwikkelen. Jij hebt hier verstand van. Zou je een keer willen langskomen. En toe hebben we gewoon 10 uur met hem gesproken over hoe wij bepaalde dingen zouden doen en wat hij daar van vond. En vervolgens hebben we op die manier uiteindelijk een soort van prototype neergezet en dat hebben we dan weer laten testen door ons testpanel. En daar is toen de 1.0 versie uitgekomen en dat is nu ons productieplatform. Kijk, okay. Dus dat is wel een concreet voorbeeld van hoe wij een partner hebben gebruikt bij de ontwikkeling van een nieuw product.

ja echt van het eerste idee, van de vonk tot aan de implementatie beschrijf je dus eigenlijk.

klopt, ja eens.

okay, ja dan doe je eigenlijk al een voorzetje op de volgende fase. Want dan heb je dus op basis van die klanten allerlei ideeën gegenereerd. maar die moeten dan verdedigd en gepromoot worden binnen het bedrijf. En op welke manier gebeurt dat? Dus worden ideeën voor innovatie verdedigd en gepromoot binnen de organisatie?

Eh er wordt altijd een projectvoorstel geschreven. En daar wordt altijd gekeken naar wat zijn de kosten, eigenlijk een businesscase, dat is het. Er moet een businesscase opgesteld en gepresenteerd worden aan het MT. En dat gaat meestal eerst langs mij en daarna langs het MT en dan zeg ik van kijk jongens dit is de achterliggende behoefte van de klant. We hebben dat onderbouwd met onderzoek XY en Z, dit is de klant zijn behoefte, dit is wat de klant er voor wilt betalen, dit is, ik heb al contact met leveranciers gehad en met klanten en we hebben deze technische producten nodig en het kost zo veel geld en we verwachten dat we dat kunnen verkopen in deze aantallen en dus ziet de omzet minus de kosten, het resultaat dus er zo uit.

Hmm okay. Dat klinkt heel uitgebreid al.

Ja maar dat moet ook wel, maar anders zijn we met heel veel projecten bezig die geen geld op leveren en dat wil ik een beetje voorkomen haha. We kijken gewoon naar elke investering van, ja okay leuk maar wat gaat het opleveren. Dat is echt een mindset en een cultuur. Daarom maken we altijd eerst een businesscase om weer te geven wat dit nou precies op gaat leveren.

Dus om risico te vermijden gaan jullie heel erg evidence based ideeën voor innovatie uitwerken en daarmee dus de promotie door te gaan.

ja zeker.

En even terug naar die externe werk contacten. Hoe worden die gebruikt bij het verdedigen en promoten van ideeën van innovatie door je medewerkers?

Ja in hoge mate want als uit onderzoek blijkt dat een klant behoefte heeft aan iets en ook bereid is daar een X bedrag voor te betalen dat in de businesscase positief naar voren komt dan gaan we daarmee aan de slag. Eigenlijk is de klantvraag altijd leidend. Binnen natuurlijk de beperkingen van tijd geld, mensen en techniek. Maar daarbinnen is veel ruimte daarvoor.

ja, dus wordt dan de behoefte van die klant gebruikt om het idee te beargumenteren.

ja ja, en het belangrijkste is dus als je andere mensen wilt overtuigen dan wordt dat bijna altijd gedaan vanuit de klant. Namelijk de klant vind dit, de klant vind dat, en dat hebben we onderzocht want kijk maar hier is het resultaat. Dus dit is iets waar we mee aan de slag moeten. En vervolgens heb je dus de eerste fase, namelijk dat je iemand bewust hebt gemaakt en dat je iemand probeert te overtuigen van de noodzaak van het project en van de businesscase. Als je die hebt gehad dan ben je al een heel eind. En daarna ga je dan proberen je stakeholders te overtuigen van de uitvoering er van en de mogelijk implementatie er van. Namelijk he, we hebben ook al in de business case gekeken naar leverancier X Y en Z, en die geven A B en C aan dus volgens ons is er wel een haalbaar verhaal. Dus de externe werk contacten die je hebt opgedaan die verwerkt je eigenlijk in je business case.

Ja en dan spreek je eigenlijk weer als voornaamste. Het zijn dus echt de klanten die de aanleiding zijn van het idee en de leveranciers die misschien bijdragen bij de uitwerking van die ideeën.

klopt ja, ja. De klanten gebruik je om de stakeholders te overtuigen van een noodzaak. Dus waarom is dit nodig. Want als je die al niet meekrijgt dan kun je niet verder in een gesprek zeg maar. Dan blijft je altijd hangen bij ja maar waarom hebben we dit nodig, we hebben toch XY en Z? blablabla. Dus het allerbelangrijkste is dat je ze overtuigd door de klant te laten spreken zeg maar. Wel dmv onderzoek maar wel om de klantbehoefte aan te geven en vervolgens probeer je dan dus alle mogelijke, dus als het MT dan een keer overtuigd is van het feit dat het nodig is. Dan heb je ze al en dan moet je ze daarna overtuigen van alle mogelijk beperkingen die zij dan gaan bedenken. Namelijk van ja we hebben geen tijd of we hebben geen geld of techniek of platform of weet ik veel wat voor reden er is. Dan moet je ze dan proberen te laten zien dat je daar ook al over na hebt gedacht en dat je daar ook al oplossingen voor hebt, of mogelijke oplossingen voor hebt bedacht in concept. Zodat je de kans dat mensen zeggen nou het is een goed idee, we begrijpen ook de reden, eh ik zie wel wat beperkingen in de uitvoer er van alleen ja als het inderdaad zo is wat jullie zeggen namelijk leverancier AB & C die zien geen probleem. ja dan zou het inderdaad wel kunnen. Kijk en dan krijg je een soort van akkoord en dan hebben we nu een projectteam opgesteld en die gaat een maand lang kijken naar de, die pakt de verdiepingsslag in de businesscase om te kijken is de businesscase wel in de praktijk met de specialisten die er wat over kunnen roepen, komt dat overeen met hetgeen wat degene die de businesscase heeft opgesteld had bedacht.

ja, de voorspelling. Ja want dat is eigenlijk de volgende fase, de implementatie. En dat is eigenlijk mijn volgens vraag die je al bijna wilde beantwoorden denk ik, want op welke manier implementeren de medewerkers de ideeën voor innovatie?

Nou vooral door de projectvoorstellen dus de businesscase er bij te gaan pakken. En dan gesprekken te gaan voeren met de problem owner van een project. Om te gaan kijken van he jij zegt nu dat je contact hebt gehad met leverancier Y, en die roept iets. Heb je een contactpersoon zodat ik contact kan opnemen of kun je mij uitleggen hoe dat werkt ? Met andere woorden, ze gaan bezig met het verzamelen van informatie op het gebied van de mogelijke knelpunten die in de businesscase zijn aangegeven. En dan nemen ze niet contact op met klanten want meestal is dat ook niet nodig want de noodzaak is er al van duidelijk zegmaar. Ze nemen vooral contact op met leveranciers of andere business units om te gaan kijken van he wij willen graag dit product gaan bedenken. Dus dan is het helemaal niet de vraag van hebben we dit product wel nodig. Wij willen graag dit product, wat moeten wij gaan doen om dit met jullie te gaan regelen?

okay, dus je bedoelt eigenlijk dat bij de verdedigen en promoten fase een go wordt behaald. Dus je hebt een businesscase geschreven adhv de klantbehoefte en adhv wat leveranciers kan leveren en wat ze kunnen bijdragen en dan gaan we het daadwerkelijk toepassen. En dan worden leveranciers weer aangehaakt om te kijken van okay hoe gaan we het product daadwerkelijk realiseren.

ja klopt, er vindt dan een concretiseringslaag plaats zegmaar. Want degene die de businesscase opstelt die kan nooit specialist zijn op alle gebieden. Dus die maakt eigenlijk een abstracte businesscase met de informatie die hij zo goed mogelijk aan elkaar kan knopen.

En vervolgens als we dan aangeven van nou als de businesscase zo uitpakt dan vinden we dit de moeite waard om een verdiepingsslag te maken. En dan wordt er een projectteam opgesteld en dat team gaat dan, ik noem maar wat. Een week of twee weken aan de slag om te kijken of hetgeen in de business case ook in de praktijk haalbaar blijkt te zijn.

ja, en dan blijkt het haalbaar. Welke stappen worden er dan nog gezet ondernomen om het daadwerkelijk ook aan de man te brengen?

Dan wordt het weer in het MT besproken. Namelijk he we hebben de businesscase onderzocht en het blijkt dat eh, het wel haalbaar is of niet haalbaar is of wat er dan ook maar uit komt. Is het wel haalbaar dan wordt er op de roadmap in het MT een project gezet en dat wordt ingepland en vervolgens gaan projectmedewerkers daar dan mee aan de slag. Dus het wordt weer teruggekoppeld aan het MT en het MT gaat dat op een planning zetten.

Ja en dan, waarschijnlijk werken jullie ook met scrum, worden dingen uitgewerkt?

Correct, precies. Dan wordt er gekeken naar wat is de huidige roadmap, willen we projecten tussendoor fietsen. Okay, hoeveel extra geld hebben we daar voor nodig? Of hoeveel extra mensen hebben we daar voor nodig, of welke projecten kunnen we er af halen of verplaatsen zodat dit project er nog tussenin kan komen.

ja dus aan de hand van prioritering van innovatie.

Ja ja. Dus echt aan de hand van impact. Dus van het resultaat. Een project dat 1 miljoen oplevert wordt natuurlijk eerder uitgevoerd dan een project dat een ton oplevert.

Ik denk dat we wel een redelijk beeld hebben van de fases. Dan kunnen we over naar het organisatieklimaat. Daar ben je al een paar keer op hebt gehint, en die is verdeeld in 4 dimensies: autonomie en controle, mate van structuur, beloningen en vergoedingen en warmte en ondersteuning. Dat zijn dus de laatste 4 vragen van het interview. En de eerste vraag daarbij is, hoe ervaar je de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten? En daar moet ik even bijzeggen, de mate van structuur wordt doorgaans gemeten door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies.

ja ik zie daar niet echt een relatie tussen. Daarmee bedoel ik, het zijn de mensen zelf omdat het technici zijn, die moeite hebben of behoudend zijn in het opnemen van contact met leveranciers of klanten. Het is niet zo dat de cultuur binnen de organisatie zo is dat er strenge procedures zijn bijvoorbeeld of werkinstructies zijn waardoor er ontmoedigd wordt om contact op te nemen met externen. Het is vooral een stukje mindset bij technische mensen, want technische mensen zijn gewoon van aard ehm, introvert. En daardoor zijn ze gewoon minder geneigd om contact op te nemen met externen. Dat is het eigenlijk gewoon. Want ja

ik werk hier toch, en ik heb hier toch mijn collega's. En met nieuwe mensen is dat toch, ja ze zijn daar gewoon heel behoudend in.

Ja, maar eigenlijk, ik vat je antwoord even samen. Je zegt eigenlijk dat de structuur daar eigenlijk geen invloed op heeft maar dat het meer met de persoon te maken heeft.

klopt ja. de cultuur is, we proberen de cultuur te creëren en te faciliteren, juist om contacten op te doen met externen. Alleen vanwege de hoge mate van introversie van technische mensen komt dat in mijn optiek in ieder geval op een schaal van 0- 10 op een zes uit terwijl ik een 9 zou wensen in de gewenste situatie.

ja en dan hebben de volgende dimensie en die sluit wel redelijk aan bij de mate van structuur, dat is autonomie en controle.

je zou wel trouwens, bedenk ik mij net, je zou wel een werkinstructie of beleid kunnen opstellen waardoor je verplicht wordt om contacten op te doen met externen. Dus dat je het juist een onderdeel maakt van de structuur.

ja, zou dat werken? Want dan ga je het inderdaad letterlijk structureren. Het gebruik van externe werk contacten.

Ja bij ons is het geen verplichting maar het is wel een dringend advies waarbij het bij hoog opgeleide professionals is dat wel eens lastig want dat zijn vrij eigenwijze mensen. Die moet je veel autonomie geven want als ze te weinig autonomie hebben en je hebt te veel procedures dan haken ze af zegmaar. Dan gaan ze vaak naar een andere organisatie toe want ze hebben wel een mate van autonomie nodig om hun werkgeluk te ervaren. Dus als je te veel standaardiseert en te veel voorschrijft, dan werkt dat averechts voor de meeste hoogopgeleide professionals. Dat is mijn ervaring in ieder geval.

ja je kopt hem al in, want inderdaad de volgende vraag is: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van de werkzaamheden van de medewerker bij aan het gebruik van externe werk contacten

ja wat ik gewend ben bij niet technische professionals, Is dat als ze veel autonomie hebben dan nemen de externe contacten juist toe. Maar bij technische hoogopgeleide professionals, als je daar meer autonomie geeft dan neemt juist het aantal juist af.

Okay,

Snap je wat ik daarmee bedoel? Dus als je bijvoorbeeld een hoog opgeleide consultant hebt bij een organisatiebureau of bij een weet ik veel, horeca zaak of whatever. En je geeft ze

autonomie dan gaan ze zelf nadenken en pakken ze zelf de telefoon en gaan ze zelf dingen onderzoeken. Terwijl bij technische mensen blijven ze juist vanuit hun introversie binnen de organisatie ipv buiten de organisatie. Dus het heeft te maken met de introversie en extraversie van het karakter.

Ja en dat moet je eigenlijk kijken bij de mate van structuur waar we het eerst over hadden hoe je dat per functie misschien toepast en niet organisatiebreed?

ja als ik nu mijn marketingafdeling vraag van hoi, we willen dit product ontwikkelen. Kijk eens even bij leverancier XY of Z of concurrent AB of C en ga er mee aan de slag. Dan nemen zij vanuit hunzelf eigenlijk altijd al contact op en dan sturen ze gewoon een mail en dan vragen ze. Dus die zijn gewoon daar gewoon wat proactiever in terwijl een introvert persoon en dan met name systeembeheerders, die zullen niet zo snel een vraag stellen. Die gaan wat documentatie bijvoorbeeld opzoeken en dan downloaden ze een pdf en dan staan daar 340 pagina's in die ze eerst moeten doorspitten voordat ze het antwoord hebben gevonden in plaats van dat ze de accountmanager gewoon even bellen. Ja dat is het verschil tussen introversie en extraversie. Dat is niet goed of slecht maar het zijn wel twee verschillende dimensies.

Ja het vergt gewoon een andere benadering, dat is inderdaad helemaal niet goed of slecht. Dat is een mooie conclusie, ja.

Dus ja wat wel een optie zou kunnen zijn is dat je inderdaad zegt voor technische mensen neem je de verplichting om externe werk contacten te gebruiken met name om te toetsen of je op de goede weg zit of om te kijken of je ook knelpunten tegenkomt, dus gewoon een controle vraag bij een leverancier of een partner dat zou bij meer technische mensen wellicht als je dat verplicht maakt kan dat goed werken.

ja, en bij niet technische mensen. dus die hoogopgeleide, ik noem het in positieve zin, eigenwijze professionals, gaat het juist averechts werken.

Eh ja als je daar dingen echt gaat verplichten terwijl zij vinden dat dat wel normaal is bijvoorbeeld en dan denken ze oh dit is weer een of andere bureaucratische procedure nummertje 20056 daar worden mensen in het MKB die hoog opgeleid zijn over het algemeen niet heel vrolijk van.

nee nee, okay. En een andere dimensie is beloningen en vergoedingen. In welke mate belonen jullie de medewerkers om externe werk contacten toe te passen? En een beloning kan zowel in complimenten maar ook in de vorm van een bonus of salaris.

Eh wij doen het niet in geld maar wel in waardering. Een voorbeeld: we hebben managed wordpresshosting bij SoHosted op een wat unieke manier ontwikkeld en bedacht en dat werkt nu heel goed. Dat blijkt wel een succes te zijn. En ik probeer wel regelmatig waardering uit te

spreeken voor het team om aan te geven dat ze dit gewoon goed hebben aangepakt en dat het ook gewoon goed gaat. We hebben voor de klantenservice ook zowel een financiële als een emotionele prikkel opgezet als het hun lukt om ook meer klanten dit product te laten af te nemen, niet om dit te verkopen maar omdat ze er waarde uit halen. Dus 9 van de 10 keer is het niet een geld beloning maar is het vooral emotionele waardering.

ja, okay. Dus jullie belonen ook met wat goed je met die en die hebt gesproken en dat heeft het volgende opgeleverd en daar wordt wel aandacht aan gegeven.

ja daar wordt wel aandacht aan gegeven maar het is wel inderdaad altijd naar aanleiding van een klantreactie zeg maar. Dat is dan de aanleiding en daar praat je dan over. Het is ook wel eens zo dat iemand van systeembeheer een update heeft doorgevoerd en dat daar positieve reacties op komen van klanten en dat wij dan zeggen, he wat cool dat je dat hebt gedaan want nu kunnen wij onze klanten beter helpen. Dus daar is dan ook emotionele waardering.

Ja mooi, en dan de laatste dimensie, dat is warmte en ondersteuning. Op welke manier draagt een tussen haakjes positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten binnen jullie organisatie.

Ja ik denk dat sfeer en cultuur in zeer hoge mate bepalend is voor de, met cultuur kun je alles sturen zegmaar. Dus als jij je meer wilt richten op externe werk contacten dan kun je dat sturen door procedures, maar beter zou zijn dat je dat stuurt doormiddel van cultuur. Dus dat iedereen het gaat voelen en gaat ervaren en dat het wat meer in de DNA van de organisatie gaat zitten in plaats van dat je daar een procedure op gaat instellen. Ja ik denk dat een positieve werksfeer zeker bijdraagt aan het gebruik van externe werk contacten maar ik zou eerder een lerende cultuur toepassen om heel eerlijk te zijn. Want als je wat meer een lerende cultuur in de organisatie hebt dan weet je ook dat het niet verkeerd is om fouten te maken, als je er maar van leert. En dat probeer ik ook wel te doen dus iedereen kan wel fouten maken, dat is niet erg maar je moet er wel van leren. Dus als we een project draaien en we maken een fout en we hadden dat kunnen voorkomen omdat we eerst met de leverancier hadden kunnen praten, dan moet je dat de volgende keer wel doen. En ik vind dat die cultuur nog wel wat meer gepromoot kan worden binnen onze organisatie.

ja, dus jij zegt dus als de werksfeer een lerende werksfeer is, om het even te vertalen, dat zou bevorderlijk zijn voor het gebruik van externe contacten. Want dan durven mensen daar eerder naar buiten te treden

ja, zeker, maar ook dus het promoten van überhaupt het gebruik van externe werk contacten dus dat je gewoon zegt. Wij willen een lerende organisatie zijn en als je wilt leren dan kun je dat doen door 250 documentatie te leren maar je kan ook leren van andere mensen die dat misschien wel eens een keer eerder hebben gedaan. Of leren van leveranciers die daar al een oplossing voor hebben. Dus eigenlijk moet het wat meer een analyserende, lerende cultuur komen waarbij dat normaal wordt bevonden. Dus dat je niet eerder met iets start of dat je niet eerder met iets begint voordat je twee of drie externe werk contacten hebt geraadpleegd.

ja, ja mooie aanvulling. Ik denk dat we naar de afsluitende vragen kunnen. En dat is: heb je nog overige opmerkingen over jouw ervaringen met externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

Ehm nou mijn ervaring is dus dat je bij leveranciers omdat dat wat grotere leveranciers zijn zoals Microsoft en beveiligingsproducten en zulk soort dingen. Die hebben gewoon kant en klare software oplossingen. Die gaan jou niet helpen met innovatie want die hebben gewoon een product, maar die kunnen jou wel helpen om dat product aan te gaan bieden zodat jij dan hun product kan gaan aanbieden zodat jij vanuit hun klantperspectief misschien innovatief bent. Maar bij de wat grotere leveranciers is het dus gewoon wil je het hebben, zo ja, hoeveel? En dan ga je onderhandelen over de prijs en that's it. Het hele ideeën generatie of meedenken enzo dat is daar niet van toepassing. Want dat zijn compleet gestandaardiseerde bureaucratische bedrijven. Eh, en als je externe werk contacten hebt waarbij je dat wel wil, dan moet je het echt wat meer in het MKB gaan zoeken. Nog niet zulke grote bedrijven of bedrijven die dus iets meer op de klant zitten en die dus wat flexibeler zijn.

Dus werken met klanten en je klant centraal stellen, dat werk echt heel goed.. Dus beslissingen maken en producten maken dat doe je altijd voor je klanten. En niet voor anderen. Dus niet voor techneuten, niet omdat een techneut een leuk product heeft of een marketeer een leuk product heeft of wie dan ook. Nee het gaat eigenlijk altijd alleen maar om de klant. Dus meer focus op klantonderzoek en behoeften van klanten, dat is een opmerking die ik zou willen maken die voor ons goed uitpakte en waarvan ik van mening ben dat andere bedrijven dat ook zouden moeten doen.

Dus minder vanuit de techniek en meer vanuit de klant, Dat eigenlijk. Ja en qua cultuur zie ik ook wel eens bij andere bedrijven dat er ook wel soms wat autoritair leiderschap is en dat bevordert innovatie niet, waar we het zonet al over hadden. Dus als je gewoon directief en autoritair leiderschap hanteert wat soms bijvoorbeeld in een crisis nodig is, maar zo'n cultuur zorgt niet voor een open mindset waar ruimte is voor innovatie. Als je meer aan innovatie wilt doen, zoals google bijvoorbeeld doet een dag in de week of twee of drie dagen per maand, vrij moeten maken op de roadmap, op de planning, dus ook geld vrijmaken. zodat er ook meer tijd beschikbaar komt om ook actief bezig te kunnen met innovatie. Dus dat je niet de hele tijd alleen maar bezig bent met de projecten die je hebt ingepland om die steeds te behalen. Nee je mag ook gewoon 10-15% van de roadmap vrij inplannen voor innovatie. Dus juist voor even stilstaan bij idee generatie, juist even stilstaan bij wat de klant wilt, juist even twee of drie klanten of leveranciers uitnodigen om tijd en ruimte te creëren om die contacten ook daadwerkelijk aan te schrijven of contact mee op te nemen. Kijk wij proberen het nu te embedden zegmaar, dus dat we dat bij elke business case en elk project dat we beschrijven proberen we dan wel externen er bij te betrekken. Dus dat dat gewoon gembed is. Alleen ik denk dat dat voor heel veel organisaties waarin innovatie wat op een laag pitje staat of waar je bijvoorbeeld meer innovatie zou willen. Want dat is neem ik aan ook de reden waarom je dit onderzoek doet. Dat daar ook daadwerkelijk tijd voor gereserveerd wordt en dus ook kosten aan gespendeerd worden zonder dat jij perse weet dat daar geld uitkomt. Ja dat zou mooi zijn als dat meer gedaan zou worden. En de lerende cultuur, dat is ook wel een dingetje want als je een wat meer lerende cultuur zou hanteren dan krijg je ook dat meer lerende houding binnen de bedrijven en dat zorgt er voor dat mensen wat meer gaan experimenteren en als je wat meer gaat experimenteren dan kun je sneller detecteren of een product of een dienst goed werkt en als ie goed werkt dan kun je meer geld investeren. Werkt ie niet goed dan moet je hem afkappen en killen zegmaar en dan kun je weer door. Soms hoeft er geen businesscase tegenover te staan. Dan is het een gevoel of een idee of dan zijn de onderzoeken nog niet eenduidig genoeg alleen kan het wel goed werken. maarja dan moet je dus wel bereid zijn om te investeren zonder dat je perse weet wat er uit gaat komen. En ik zou ook een denktank oprichten. Dus alles businessunits bij elkaar te gooien, bijvoorbeeld 4 keer per jaar in een hok en dan lekker gaan denktanken.

Transcript SH_LK

Ik wil beginnen om even van jou als respondent een beeld te krijgen. Dus wat is je leeftijd en je hoogst genoten opleiding?

Yes, eh ik ben 30 jaar. Jaja shocking confrontatie haha. En ik heb hbo als hoogst genoten opleiding, communicatiesystemen.

En wat is nu je huidige functie en wat is je arbeidsverleden, dus wat heb je hiervoor gedaan?

hmh, ik ben medior online marketeer. Ja daarvoor als junior begonnen eigenlijk. En nog bij andere bedrijven ook als junior online marketeer. Na mijn studie ben ik daar direct mee begonnen eigenlijk. Waar ik afgestudeerd ben kon ik toen direct beginnen zegmaar en daarna nog een andere werkgever en toen bij SoHosted beland en daar zit ik nu alweer zes jaar denk ik.

Zo, dus vanaf je 24ste tot aan nu dus. Okay

jep,

En wat houden op dit moment je dagelijkse werkzaamheden in bij SoHosted?

Nou het is vrij breed. Wij hebben niet echt specialistische marketing dingen. Dus we hebben maar twee marketeers en daar doen wij het hele spectrum. Dus advertising, SEO, google analytics, maar ook de website bijhouden, conversieoptimalisatie. Maar ook wel projectdingen heel veel. Ik denk dat 40% niet eens marketing gerelateerd is maar meer projecten, nieuwe producten ontwikkelen, nog een stukje sales er bij. Salestickets beantwoorden wij vaak als het eh, wat ingewikkelder wordt of als het wat grotere klanten zijn. Dus dat is een beetje wat ik doe.

Ja okay

Dus best wel gevarieerd. Niet dat ik de hele dag google adwords doe of.

nee, en ook nog een stukje direct contact met klanten dus, via de sales zeg je?

ja dat is wel vaak per mail hoor. Niet echt telefonisch. Tenzij die klant echt zegt van he wil je mij alsjeblieft bellen, dan gebeurt dat ook wel eens maar.

Ja okay. Goed om zo even een beeld te krijgen van wat je doet en wat je achtergrond is. Dan wil ik beginnen met het inventariseren van jouw externe werk contacten. En daarbij is de eerste vraag: hoe ervaar jij het gebruik van externe werk contacten tijdens de uitvoer van je dagelijkse werk?

Ja ik denk niet dat ik daar dagelijks gebruik van maak, maar sinds we bij TWS zitten, want dat reken ik dan ook even buiten de organisatie. Ik weet niet hoe jij dat ziet, maar

Ja ook wel, want ze zijn wel echt decentraal. Dus eigenlijk heb je niet echt met elkaar van doen en iedereen is helemaal zelfstandig en opereert ook helemaal zelfstandig. Maar je kan wel kennis uitwisselen.

ja we hebben af en toe wel eens contact met een marketeer of iemand anders van een ander TWS bedrijf. Dus als je iets ingewikkelds hebt is het vaak, of als je software ziet en je ziet bijvoorbeeld van he Yourhosting gebruikt dat al. Ik heb wel eens contact gehad met Suzanne, die bij

Yourhosting werkt geloof ik. Over Hubspot bijvoorbeeld, van he jullie gebruiken dat, hoe doe je dan enzovoorts. Dus dat wordt af en toe ingezet en ja buiten TWS is het wel vrij nihil hoor. Ik heb wel eens op LinkedIn iemand wat gevraagd. Een oud-collega die 100% in conversieoptimalisatie zit bijvoorbeeld van he ken jij goede opleidingen daarvoor want we wouden daar wat trainingen in doen. Dus in zo'n geval kijken we wel even van he wie heeft daar echt verstand van en misschien kan hij zelf die training geven of weet hij wie dat voor ons kan regelen.

Ja, okay. En merk je ook wel eens dat je tijdens innovatieve dingen gebruik maakt van externe werk contacten?

Ehm jawel. We hebben afgelopen maanden een nieuwe wordpress hosting ontwikkeld en daar hebben we ook wel een klant van ons die daar veel mee doet gesproken zeg maar. Dus die is toen langsgekomen en die heeft zijn visie een beetje op tafel gegooid van wat vind ik nou belangrijk voor mijn klanten en ja gewoon een beetje meedenken zeg maar, in een nieuw product.

ja, ja dus af en toe via je dagelijkse werk zeg je via LinkedIn sporadisch die oud collega van joh welke conversie opleiding heb jij gevolgd, maar dus ook soms bij innovaties door nauw contact te hebben met klanten bij die nieuwe wordpress

Ja dat is wel een recent voorbeeld daarvan. Dat gebeurt niet heel vaak nog hoor maar, ja als we klanten hebben die in een bepaald domein veel kennis hebben dan kunnen we daar wel eens een beroep op doen.

ja, en waar vind je ze het meest nuttig? Gewoon bij de dagelijkse werkzaamheden of echt tijdens het bezig zijn met innovatieve ontwikkelingen?

ja dat laatste wel. Tijdens de dagelijkse werkzaamheden gebeurt het niet echt, dan is het meer een collega die je vraagt. Maar als het echt dingen zijn die voor ons ook wat nieuwer zijn, dus innovatiever. Dan is het wel fijn om iemand van buiten te hebben die wat meer ervaring er mee heeft.

ja ja, okay. en als je dan contact hebt met externe werk contacten, hoe vaak maak je dan gebruik van externe werk contacten?

Ehm, nou ik denk hoogstens twee drie keer per maand. Misschien nog wel minder. Het verschilt heel erg. Kijk als ik veel innovatieve dingen doen dan zou het meer kunnen zijn maar het kan ook zo zijn dat ik zo maar drie maand niemand raadpleeg zeg maar.

ja, ja dat snap ik

maar gemiddeld ja, ik denk twee keer per maand ofzo

okay. En je hebt het al een beetje laten doorschemeren, maar wat voor soort relatie zijn die externe werk contacten? Je noemde net een oud collega, een klant. Zijn er nog meer soorten externe werk contacten?

Ehm, ja dat noem ik dan even TWS partners zeg maar. Daar hebben we dus ook wel dan sinds we bij TWS zitten contact mee. En ja heel soms dat je een keer met vrienden over werk hebt ofzo. Maar dat is meer buiten werktijd maar soms kan dat wel een inzicht geven in iets waar je aan werkt.

ja zeker. Dat is ook juist een mooi voorbeeld. Het hoeft niet altijd echt tussen 9 -5 plaats te vinden. Het kan ook juist tijdens een borrel ofzo, dan aan een vriend van je iets voorleggen dat je daar wat aan hebt.

ja nou dat gebeurt ook wel een sporadisch. Een vriend van mij bijvoorbeeld die is developer. Dus die zit ook wel een beetje in die IT hoek. Dus die weet ook wel van wat voor hosting hij dan gebruikt. En dan vraag ik wel eens van he wat heb jij dan precies nodig qua hosting. Dus dat geeft ook wel inzichten.

ja ja, en als je dan kijkt naar de emotionele verbinding. Dat is dan de emotional closeness die ik wil meten. Hoe hecht zijn dan die externe werk contacten die je spreekt?

Hmm, ja dat verschilt dan wel. Kijk zo'n klant die sprak ik dan voor het eerst. Dat was dan wel een goede klant van ons, dus onze klantenservice kent hem wat beter. En sindsdien mailt ie mij wel eens wat vaker dus het is wel wat closer geworden maar dat is wel de eerste keer dat ik hem sprak zeg maar. En ja als je kijkt naar de TWS contacten, die heb ik bijvoorbeeld nog nooit in real life gezien, misschien ook door corona haha. Maar dat is dus vooral digitaal dus via slack, of via de mail. En nouja vrienden staan natuurlijk wel dichtbij. En eh, ja dat is het eigenlijk wel een beetje. Vrienden, TWS bedrijven, oud-collega's. Ja dat waren toen misschien goede collega's maar dat verwatert ook wel weer wat zeg maar. Maar nog wel zo dat je ze nog wel durft te benaderen zeg maar.

ja dus je houdt ze nog wel een beetje warm?

Mja af en toe. Als zij iets nodig hebben van mij of ik van hen, dan probeer je elkaar wat te helpen.

Ja, en als je dan contact met ze hebt. Wat is dan de gemiddelde duur van die externe werk contacten?

Hmm ja ik denk wel relatief kort. Het verschilt ook een beetje per vraag zeg maar. Soms is het een dingetje, en soms zoals met die klant die langskwam. Die was gewoon echt de hele middag bij ons op kantoor. Dus dan is het gewoon een vier uur lang durend iets. Maar soms is het ook gewoon een mailtje of een slack berichtje of eh, nouja dan is het 5 minuten zeg maar.

jaja precies. Het hangt heel erg af van de intentie van een contact dus?

hmh.

Okay, ik denk dat we daarmee het inventariseren van je externe werk contacten kunnen afsluiten. Dan gaan we over naar het innovatief werkgedrag. Nou ik had jou die definities gemaild. Daarin heb je die vier stadia, die noemde je zelf al even op. Idee verkenning, idee generatie, idee verdedigen en promoten, en de idee implementatie. En daarbij is mijn eerste vraag: op welke manier verken je ideeën voor innovatie binnen je organisatie?

Nou in principe vanuit het marketing gebied lees je gewoon zo veel mogelijk blogjes. Noem een marketingfacts.com, of een Amerikaanse blog. Dat hou je altijd wel bij. Dus vanuit daar is het ook wel de bedoeling dat als je iets interessants ziet dat je dat dan bijvoorbeeld in ons marketing slack kanaal deelt. Dus ja, maar dan ben je niet perse naar iets op zoek als je wel naar iets op zoek gaat dan is het toch vaak, een beetje googelen en daarna brainstormen met andere collega's. Want dan zit je al wat meer in de generatie fase denk ik.

ja ja, klopt.

Dus ja dat loopt een beetje in elkaar over. Dus aan de ene kant is het alle dingen die je tegenkomt waarvan je denk, he dat is interessant. En aan de andere kant is het gericht op zoek naar nieuwe dingen. Dus toen we met die wordpress hosting begonnen was het gewoon alle concurrenten in kaart brengen en dan vooral ook kijken naar Amerika wat vaak wel voorop loopt zeg maar. En ja op die manier kom je dan wel tot ideeën.

Ja, dus veel zelf informatie opzoeken via blogjes en concurrenten, Amerikanen dus. Niet perse concurrenten denk ik want die zitten niet perse in dezelfde markt denk ik. Maar dat is dus de manier waarop je ideeën voor innovatie verkent?

ja en ook wel vanuit klanten. We doen wel eens een klantonderzoek en daar komen vaak niet hele nieuwe dingen uit voort maar wel inderdaad dingen van he ik wil wordpress hosting of op die manier zijn dat wel dingen die prioriteit krijgen als veel klanten dat willen zeg maar.

ja ja. en heb je wel eens dat je externe werk contacten gebruikt tijdens het verkennen van ideeën voor innovatie? Klanten noemde je net al

Ja vooral klanten dan wel denk ik. Als je echt een gesprek wil over de fase verkenning dan.

Misschien leveranciers?

Ehm, leveranciers is ook wel een goeie inderdaad. We hebben bijvoorbeeld het Plesk-control pannel als leverancier. Eh, die komen ook wel nieuwsbrieven van he dit is nieuw, dat is nieuw, en dan gaan we dat ook wel inderdaad kijken van is dat interessant voor ons. Dus dat is wel iets dat we goed in de gaten houden en dat is dan ook wel een van de belangrijkste leveranciers voor ons. Omdat daar wel echt de functionaliteiten voor de klanten aan gekoppeld zitten. En voor de rest qua leveranciers, ja qua hardware enzo daar zit ik totaal niet in, daar heb ik geen contact mee zeg maar.

En hoe gebruik je dan die externe werk contacten bij het generen van ideeën voor innovatie? Of het verkennen van ideeën?

Nouja voor het verkennen, niet echt. Oud collega's niet echt denk ik. Vrienden ook niet echt omdat ik niet echt vrienden heb die in die materie zitten. Anders zou het wel handig zijn denk ik maar.

Ja geen antwoord, dus dat je het niet doet is ook een antwoord natuurlijk he.

Hmh, ja die leveranciers wat ik zei. We blijven op de hoogte van de updates van leveranciers omdat we wel lid zijn van al die nieuwsbrieven. Dus dan verken je eigenlijk ook al wel ideeën. En dan af en toe als iets interessant is dan zoeken we dat verder uit en dan proberen we dat uiteindelijk ook wel te implementeren.

ja ja,

Dus ik denk dat dat het een beetje is qua verkenning.

ja okay. Nou dan kunnen we naar de volgende fase. Want op welke manier worden ideeën voor innovatie gegenereerd binnen SoHosted?

Hmh, ja dat is eigenlijk wel een beetje afdelingsoverstijgend denk ik. Soms komt de CEO met een idee, soms komt de marketeer met een idee, soms de systeembeheerder. Dus binnen SoHosted dragen alle collega's wel wat aan zeg maar. Als je echt van externe werk contacten en idee generatie wil weten denk ik dat dat niet heel veel gebeurt.

Ja dat was inderdaad mijn volgende vraag. Of je externe werk contacten daarbij toepast. Want hoe gaat het genereren van ideeën voor innovatie nu in zijn werk? Je zegt afdeling overstijgend?

Ja marketing komt wel vaak met de meeste ideeën. Omdat wij gewoon dingen zien bij concurrenten bijvoorbeeld. Van he dat willen wij ook aanbieden. En ehm, ja dan is het vaak van he, loop eens naar systeembeheer van hoe kunnen wij dan aanbieden. Maar ja het valt voor mij een beetje samen met het verkennen zeg maar. Die scheiding is voor mij heel dun.

ja klopt ook. Je hebt eenmaal wat ideeën en dan ga je ze dus genereren, dus dan ga je ze vertalen naar echt daadwerkelijk een product, proces of dienst. Dus dat klopt ook wel

ja zodra iets interessants blijkt te zijn dan maak je er vaak een project van. Dan kijk je hoe belangrijk is het. Ga ik daar nu wat mee doen of over een jaar of. Op die manier. Maar externe werk contacten, ja als ik vragen of dingen. Stel nou dat iemand heel veel ervaring heeft met een bepaalde tooling zoals dan bijvoorbeeld Hubspot waar ik dan een keer met Suzanne over heb gesproken dan benader je die wel. Maar dan moet je maar net weten dat bepaalde mensen daar natuurlijk ervaring mee hebben. Of wat ook wel gebeurt is in de gezamenlijke slack van TWS. Dat je bijvoorbeeld zegt van he, ik wil aan de slag met deze nieuwe tool. Kent iemand van jullie dit. Hoe zijn jullie ervaringen?

ja, maar dan heb je al de conclusie getrokken dat je aan de slag gaat met die nieuwe tool en dan ga je daarna kijken wie heeft er ervaring mee.

ja nouja soms. Het kan ook nog in de fase hiervoor zijn. Dus dat je eerst even vraagt van he hoe zijn de ervaringen. Want als de ervaringen heel slecht zijn dan is dat misschien wel een reden om er niet mee door te gaan.

haha ja.

tja ik denk dat dat een beetje de manier is hoe dat verloopt. En vanuit de directie is er natuurlijk mee contact met die andere TWS bedrijven dan vanuit marketing. Die hebben echt die meetings. Die komen ook wel echt met ideeën vanuit daar waar wij dan weer mee verder gaan.

ja is dat dan wat je bedoelt met afdelingsoverstijgend? Dat zij met ideeën komen en dat jullie die verder gaan uitwerken?

Ja soms is het gewoon van he, die en die directeur riep dat. En dan is het echt niet meer dan een zin zeg maar, en dan gaan wij gewoon kijken vanuit marketing van wat is dat en kunnen we daar wat mee.

ja okay, en dan de volgende fase. Dan heb je een idee en hoe wordt die dan verdedigd en gepromoot in de organisatie?

Ehm, ja dat is een goeie. Het begint dan toch vaak met je echte directe collega's meekrijgen. Dus nouja wij zijn dan met twee marketeers en de commercieel directeur is eigenlijk ook marketeer maar zit ook in de directie. Dus dat is voor ons wel makkelijk want zodra de commercieel

directeur enthousiast is dan zit je direct al bij de directie zeg maar. Dus dan hoeven wij niet zelf de directie er van te overtuigen als het al gelukt is om de commercieel directeur te overtuigen. Dus dat is echt een goede shortcut. Maar dan heb je bijvoorbeeld nog wel systeembeheerders die je enigzins moet overtuigen, developers, klantenservice is altijd belangrijk natuurlijk. Dat die ook achter het product staan. Ja als je kijkt naar wordpress hosting dan hebben we wel gewoon eerst vanuit marketing eens gekeken van wat doen concurrenten. Welke technieken komen daar bij te pas. En vervolgens loop je eens een keer naar een collega met technische kennis van he, deze en deze technieken wat vind jij daar van? En dan hoor je waarschijnlijk wel of die positief of negatief is. En als dat positief is dan is dat mooi, want is het makkelijker om mee verder te gaan. Dus zo kom je eigenlijk een beetje tot een product waar iedereen dan wel achter staat. En ja als het technische dan een beetje klaar is dan is het wel zaak om de klantenservice mee te krijgen dus dan, maar dan zit je wel vaak al wel iets verder hoor.

ja dan ben je al bijna bij de implementatiefase denk ik. Dus nog even terug dan. Maak je wel eens gebruik van externe werk contacten bij het verdedigen en promoten van ideeën voor innovatie?

hmm, ja als je kijkt naar die wordpress hosting dan hebben we dus ook met die klant gesproken en daar hebben we ook wel gebruik gemaakt van, he deze klant die maakt veel gebruik van wordpress en die zegt dit en dit. Dus dan heb je een extra bron zeg maar om mensen te overtuigen. Want als een klant met veel verstand er van dat zegt dan zal het ook wel zo zijn zeg maar.

ja ja,

Dus ja dat kan wel handig zijn, omdat je dan een extra onderscheiding hebt van. Het is niet alleen ik of alleen marketing die dat wil maar onze klanten willen dit ook. Snap je, dat werkt wel goed.

ja dus dan in dit geval is die klant er ook bij betrokken om aan te tonen van kijken is urgentie want deze klant die zegt het volgende er over.

ja het is zeg maar een klant die hosting regelt voor heel veel klanten.

oh een reseller?

ja zo kun je het een beetje zien ja. Dus het niet echt 1 klant maar iemand die spreekt namens ook zijn klanten zeg maar. Want ja op 1 klant varen zou een beetje opportunistisch zijn denk ik.

haha ja. Okay en dan ga je de innovatieve ideeën implementeren. Op welke manier gebeurt dat in jullie organisatie?

ja dan vorm je vaak wel een beetje een project team. Dus iemand van marketing, iemand van systeembeheer en nouja we hebben toevallig maar een developer, dus die is altijd de sjaak haha. Ja dan vorm je eigenlijk toch vooral taken. En dan probeer je elkaar daarover op de hoogte te houden en te helpen waar nodig.

ja, dus er worden gewoon de juiste mensen aangehaakt in dat project team en dan wordt het gewoon uitgevoerd?

Ja bij een groot project heb je wel echt een projectteam en meestal ook wel een kick-off. Van he we gaan dit en dit doen. Dan is het ook wel gestructureerd en dan echt een beetje scrum achtig zeg maar. Maar bij kleinere projecten kan het ook gewoon een beetje ad-hoc zijn. Van he

marketing gaat dit en dit doen, okay nu moet deze developer dit en dit doen. Dus dan vraag je wil je dat doen. Dus het hangt een beetje van de omvang van een project af in hoeverre er een structuur wordt aangebracht. Bij kleine projecten gaat dat wat meer wat losser zeg maar.

En worden er in de laatste fase, dus in de implementatiefase wel een externe werk contacten gebruikt? En zo ja, hoe?

Ehm ja soms wel voor testen bijvoorbeeld. Stel er wordt een nieuw product gelanceerd dan worden er wel soms klanten benaderd van he wij hebben dit en dit product en jij bent altijd wel van de nieuwe dingen, zou je dit willen testen? Dus dat zou wel kunnen gebeuren ja.

Ja, en hoe ervaar je dat gebruik van externe werk contacten bij de implementatie fase?

Nou we doen het niet heel vaak maar het geeft wel nuttige inzichten. Omdat het wel iemand is die er vaak compleet anders naar kijkt. Dus als er tijd is zou ik dat het liefst doen, die externe werk contacten. Toch is er vaak ook geen tijd haha en wordt het gewoon gelanceerd en komt er dan vaak achteraf feedback van klanten en wordt het dan nog verbeterd zegmaar. Maar ja het liefst doe je dat eerder. Dus het liefst zet je wel die externe contacten in.

ja, maar dan is tijd een factor zeg jij die daar vaak voor zorgt dat we dat minder doen.

ja, dat vind ik wel. Als je bijvoorbeeld iets voor 1 januari live wil gooien, en ja vaak loop je toch wat vertraging op. Dan wordt het testen met klanten soms wel lastig. en dan wordt het zelf wel goed getest maar dan mis je soms wel wat inzichten bijvoorbeeld.

ja ja, okay. En heb je nog aanvullingen op het gebruik van externe werk contacten bij de fases van innovatie? Want daarna gaan we over naar het organisatieklimaat

Nou we hebben wel een groepje van oud-marketeers en oud stagiaires enzovoorts die bij ons hebben gewerkt maar daar wordt niet perse heel veel werk inhoudelijk in gedeeld, maar af en toe komt er wel eens iets voorbij. Dus dat is wel interessant dan. En af en toe spraken we ook nog wel eens af in de kroeg, maar dat is nu ook al een tijd onmogelijk. En ja dan heb je het wel eens over werk. Dan kom je ook wel eens tot leuke ideeën. Dus dat is wel belangrijk om af en toe even via de whatsapp groep in contact te blijven.

ja ja, want je merkt toch wel dat als er contact is, dan kom je wel vaak met nieuwe dingen thuis?

ja nou een collega die kwam dan af en toe langs en die is voor zichzelf begonnen, dus die werkte voor hele andere klanten. En dan laat hij even zien wat hij voor zijn klanten heeft gedaan zeg maar vanuit marketing perspectief zeg maar en dan leer je daar af en toe wel wat van.

ja snap ik. Duidelijk. En dit speelt zich allemaal af in het organisatieklimaat. En daar vallen vier factoren onder, dat is autonomie en controle, de mate van structuur, beloningen en vergoedingen en warmte en ondersteuning. Daarbij is de eerste vraag: op welke manier draagt vrijheid in het bepalen en inrichten van je eigen werkzaamheden bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Ehm, ja ik denk dat vrijheid daarin wel heel belangrijk is. Als je die vrijheid niet hebt dan denk ik ook dat je niet die externe werk contacten überhaupt mag benaderen. Kijk als het allemaal heel erg geheim is dan ga je niet iemand op LinkedIn een berichtje sturen of een klant benaderen. Dus een bepaalde vrijheid daarin is wel fijn. Anders durf je dat misschien ook niet eens te doen.

Ja omdat je die vrijheid niet voelt?

Hmh

ja logisch snap ik.

maar als ik ergens over twijfel dan vraag ik gewoon even aan bijvoorbeeld Hindrik van he ik ken wel iemand die daar kennis over heeft, vind je dat goed. Maar meestal doe ik het wel gewoon op eigen initiatief. Als ik weet dat het niet top secret is zeg maar

ja dus je hoeft niet perse te checken bij hem of je wel naar buiten mag met een vraag.

nee maar ja opzich voel je dat wel een beetje aan.

Ja snap ik. he en de mate van structuur. Want hoe ervaar jij de invloed van de mate van structuur in je organisatie op het gebruik van externe werk contacten? En de mate van structuur wordt gekenmerkt door de mate van regels, processen en de focus op richtlijnen en instructies.

Dat is tweeledig want wat ik zei als je een beetje vrijheid hebt dan zet je misschien snel je externe werk contacten in maar als je een project niet heel structureel aanvliegt dan is het dus kans dat je aan het einde bijvoorbeeld geen tijd hebt om externe werk contacten in te zetten. Terwijl als je daar heel gestructureerd werkt en zegt van nee het kan pas worden opgeleverd als het is getest door klanten dan zou je jezelf dwingen om ze in te zetten. Dus dat kan soms ook wel positief zijn.

ja, en hoe ervaar je het op dit moment?

Ehm ja op dit moment. Ja bij ons is het allemaal niet heel strict. Dus er is wel bepaalde vrijheid om het naar eigen wens te doen.

ja ja, okay. En dan beloningen en vergoedingen. In welke mate wordt je gemotiveerd om externe werk contacten toe te passen naar aanleiding van een beloning? En een beloning kan zowel in geld maar ook in complimenten uitgedrukt worden.

hmh, **ja geldbeloningen hebben we niet echt.** Dus dan kom je inderdaad al gauw bij complimenten en ja uiteindelijk als je goed werk levert kun je uiteindelijk ook promotie maken natuurlijk dus dan wordt het uiteindelijk toch een soort van geld beloning. ehm **ja ik word daar niet echt perse door gemotiveerd.** Maar ja ik ga er gewoon vanuit dat je je vol inzet. En daar horen soms externe werk contacten bij om tot een beter resultaat te komen. Dan wordt je daar uiteindelijk wel voor beloond maar dat hoeft niet perse direct meetbaar ofzo te zijn.

ja en wordt je daar dan extra door gemotiveerd, om naar buiten te kijken?

ja ik denk, **ik wil wel altijd het beste product of het beste opleveren.** Dus als ik daar iemand voor nodig heb dan doe ik dat wel gewoon. Maar ja daar hoeft niet echt perse een beloning tegenover te staan.

nee okay, duidelijk. Dan hebben we de laatste dimensie, dat is warmte en ondersteuning. En op welke manier draagt volgens jou een positieve werksfeer bij aan het gebruik van externe werk contacten?

Ehm ja dat lijkt mij ook wel belangrijk. Want als er een goede werksfeer is dan ja ik denk dat je dan sowieso beter je werk doet. En ik denk als je externe mensen inzet dat je je werk dan nog beter doet want niemand heeft alle kennis dus als je die ergens anders kan vergaren dan wordt het alleen maar beter. Ik denk dat dat wel belangrijk is. Kijk als jij, als de werksfeer niet goed is dan heb je het waarschijnlijk niet naar je zin, doe je minder je best, boeit het je allemaal niet zo veel dan ga je ook geen externe werk contacten inzetten. denk ik

ja ja klopt denk ik wel

Als ik kijk dat mijn vader die liever met pensioen gaat dan aan het werk is inmiddels, haha. Ja de kans dat hij zich dan nog vol inzet en dan externe werk contacten gaat benaderen schat ik niet zo hoog in. Maar als je goeie werksfeer en het naar je zin hebt dan denk ik dat je dat wel eerder doet.

ja dus meer motivatie om externe werk contacten te gebruiken

ja ja, ik denk dat dat belangrijker is dan bijvoorbeeld een geldbeloning ofzo.

ja, okay. Dat waren eigenlijk mijn vragen. heb jij nog overige opmerkingen over jou ervaringen met externe werk contacten en innovatief werk gedrag?

Ehm, nou denk het niet echt. Ik denk ja dat externe werk contacten wel belangrijk zijn maar het is niet zo dat ik ze de hele tijd inzet. En dat is echt vooral bij nieuwe dingen inderdaad, bij innovatie is het vooral handig omdat je zelf de kennis vaak nog niet hebt.

Nee. En zou je ze wel meer willen inzetten?

hmm ja opzich wel. ja. Vooral nu met TWS is het wel echt handig dat je allemaal in dezelfde branche zit maar toch andere dingen doet. Dan is die kennisdeling wel heel goed. Volgensmij zijn er ook wel wat initiatieven om een keer met alle marketeers bijvoorbeeld te zitten maar als de tijd het toelaat dan is het zeker interessant.

nee duidelijk. En heb je nog vragen naar aanleiding van dit interview?

hmm, nee ik ben wel benieuwd wat je er uiteindelijk mee gaat doen zeg maar.

Appendix G: Codes of transcripts

Yourhosting YH_SD:

zeker nuttig maar in de praktijk niet elke dag nodig.

Eh toch vaker tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

Nee het is wel echt inzichten ook om dingen anders te kunnen doen of inspiratie ergens vandaan te halen dus natuurlijk is het heel nuttig om je dagelijkse werkzaamheden dat er af en toe eerst iemand meekijkt maar eh, ze brengen ook vaak nieuwe ideeën met zich mee waarop je dan weer verder kunt borduren. Dus dan toch innovatieve werkzaamheden.

Ja, het is dus niet of of het is en en eigenlijk.

Klopt, ja

die spreek ik nu bijna wekelijks,

Ehm meerdere keren per week denk ik sowieso wel. maar ehm, ja het varieert dus heel erg.

Ja soms, niet heel veel maar natuurlijk spreek ik af en toe wel eens oud klasgenootjes of nu dus Emie die net weg is gegaan bij YH. Kijk dat zijn wel dingen die dan ter sprake komen ja.

Sommige zijn meer ervaring in andere dingen dan ik ben of andersom. Weetje als zij daar meer ervaren in zijn dan heb je daar wel een goede sparringpartner aan. Anders ben je zelf vaak in de lead om hun ideeën te geven over hoe ze het beter of anders kunnen doen.

met name relaties als in we hebben ook een zakelijke relatie met elkaar.

Af en toe heb ik echt een hele concrete vraag waar ik dan een andere mening op zoek, los van mijn eigen bedrijf. Omdat je dan soms last heb van tunnelvisie.

Ja privé heel hecht natuurlijk. ehm, zakelijk contacten zijn gewoon zakelijk contacten en niet meer dan dat. ik zou ze niet privé opzoeken zegmaar.

Nee, okay. en dat is dus de grootste groep waar je tussen aanhalingstekens de meeste informatie uithaalt. Dat zijn toch die zakelijke contacten dus.

Ja, klopt ja.

Ik denk dat als je gemiddeld een uurtje per week zegt dat je dan wel goed zit.

Ja ja, en dan kom je terug dat privé, dus vaak organisch door dingen die te sprake komen. Dus niet perse dat je een afspraak met ze maakt om over iets zakelijks te praten.
Klopt ja.

Ehm nouja niet perse door alleen maar met contacten te schakelen en te praten maar ook gewoon door heel veel te onderzoeken, kijken wat er in de markt gebeurt, websites van concurrenten doornemen ehm, nouja een beetje kijken wat er gebeurd in de markt dus.

Nou vooral dus research of we komen het tegen en gaan er daarbij vanuit of we onderzoeken of het dan ook echt ook relevant voor ons is. Veelal online, soms ook wat je tegenkomt in de supermarkt of in een winkel of wat dan ook.

dan zijn toch vooral de zusjes. en dan met name Argeweb omdat die ongeveer vergelijkbaar is, of tenminste het meeste vergelijkbaar is met wat wij doen. En dan gaan we gewoon het gesprek aan.

Het ligt echt een beetje aan het onderwerp verder, wat we hebben en wat we willen gaan doen. Weetje sommige dingen zijn heel klein als in even een mailtje proberen waarvan we zien en horen dat het bij een ander bedrijf ook goed werkt en soms is het echt een koerswijziging als die caregiver rol die we willen gaan vervullen. Weetje daar gaat een iets uitgebreider proces aan vooraf omdat we dan ook een brainstorm nodig hebben, kijken wat we nodig hebben om dat doel te bereiken Dat is een stuk groter dan even een mailtje maken.

Het begint met noteren, dus een ticket aanmaken in onze backlog. Kijken wat het plan is wat we er mee willen bereiken. En dan een kwestie van de juiste mensen aanhaken en het idee bij hun polsen. Al dan niet in het team of buiten het team om ook stakeholders mee te krijgen als dat nodig is. En dan uitvoeren.

Soms zou ik willen dan het meer was, omdat nouja sinds Hans, onze conversie specialist er is, wat minder omdat hij zelf ook heel veel ideeën heeft. maar veelal kwamen die ideeën ook echt uit mijn hand en dan wordt het een beetje een oneman show Maar we zien wel de externe contacten daar zeker aan bij kunnen dragen om ideeën te genereren.

Nou niet heel veel moet ik eerlijk zeggen. Meestal doen we het gewoon en ik denk dat dat ook wel een beetje hoort bij een daadkrachtige marketing. Dat je je niet al te veel aantrekt van wat de rest van de wereld vindt, want je doet het toch nooit goed als marketing afdeling. Dus meestal maken we het concept al klaar.

Zeker de afgelopen jaren hebben we veel vrijheid gepakt om gewoon dingen te doen waarvan wij denken dat het gewoon goed is. Gaat het over budgetten, campagnes, advertenties op bijvoorbeeld google ads, dan moeten we echt wel verdedigen af en toe.

Weetje hun hebben bewezen dat het goed werkt dus dan is dat goed om die cijfers mee te nemen ook in de verdediging. Voor de rest is het vooral een kwestie van uitproberen of het wel of niet werkt.

Nou weetje het draagt bij aan onze bewijskracht omdat wij denken dat het zin heeft. maar weetje wij moeten er wel achter staan en we moeten het ook wel promoten/verdedigen dat we denken dat het kan werken Maar dat is nooit een heel uitgebreid traject eigenlijk bij YH.

Eh, nou soms gebruiken we onze accountmanager van Hubspot ook wel ehm, maar dat is niet zozeer data driven. Dat is gewoon vanuit hey, dat iemand tegen ons zegt he we zien dat dit goed werkt, probeer dit en dit ook eens. Hetzelfde ook met de advertenties,

Ja dat is echt heel erg afhankelijk van wat het is denk ik. Weetje gaat het om een nieuw marketing automation systeem zoals Hubspot wat we gehad hebben dan moet de hele organisatie daar in meegenomen worden. Maar gaat het over wel of niet adverteren op bing,

ja dat is iets wat we zelf beslissen Dus ja, dat ligt er aan waar je naar op zoek bent Het ligt echt aan de grote van het project en wat we willen gaan doen.

Ehm nou vaak wordt er een idee gepitched of vanuit onszelf of vanuit management Dan moeten daar de nodige mensen bij aangehaakt worden om te kijken wat er voor nodig is om dat te kunnen implementeren. Dan moeten de plannen geschreven worden, dan moet er op papier staan bijvoorbeeld development moet doen en dan kunnen we over naar uitvoering. Dan wordt er een hele takenlijst aangemaakt, dat doen we vanuit de backlog die dan aangevuld wordt met taken. en dan proberen we het op die manier te implementeren.

ja die zijn wel een noodzakelijk iets ook omdat je vaak zelf zoiets nooit gedaan hebt terwijl zij wel de kenner zijn van wat we willen gaan doen. Dus daar haal je wel heel veel advies vandaan. Hoe je dingen het beste aan kunt pakken.

nouja tip tools tricks, hou hier rekening mee, hou daar rekening mee Dat zijn allemaal wel dingen die zij kunnen aandragen.

Ja in ons geval wat dat wel het SEA bureau, degene die de SEA activiteiten bijhouden en Hubspot wat betreft de implementatie van hubspot, het marketing automation systeem. Plus ook de contacten die we destijds gehad hebben via de marketing automation tooling via een externe partij die ons daarbij ondersteunde.

ja, dus toch wel vaak de zakelijke klanten dus, of de zakelijke contacten?

ja, veel wel.

Pfoeh, ik denk wel heel veel. Als je zelf kunt bepalen wat je kunt doen en zelf de complete vrijheid hebt over de budgetten die je hebt of de tools en de middelen die je wilt inzetten, dan ga je vanzelf ook wel opzoek naar contacten die je daarbij kunnen helpen als dat niet in de organisatie zelf te vinden is.

ja, de grootste beperkende factor is voor tijd en capaciteit op marketing. We hebben een afdeling aan te sturen en daarbij wordt er ook verwacht dat ik het marketing automation stuk en SEO doe. Dat zijn eigenlijk drie functies in een, die je wel in 40 uur moet proberen te proppen. Dan blijft er weinig ruimte over om innovatieve ideeën te verzinnen en te implementeren.

Ja weetje ik ervaar wel vrijheid in wat wij doen, maar wel een beperkte vrijheid. Als in de budgetten staan vast, de middelen staan min of meer vast dus in dat opzicht zou ik zeggen, wat minder.

Nou we zijn als afdeling vrij om te bepalen hoe we de werkwijze willen doen. Als blijkt dat we daar een extern contact bij nodig hebben dan zoeken we daar contact mee. maargoed hebben we niks daarvan op de planning staan dan gebeurt het ook niet.

Ja, en tuurlijk word je ook wel eens vanuit de externe contacten zelf benaderd maar goed daar is dan ook wel ruimte voor, maar het gebeurt meestal op eigen initiatief.

Wat je bij YH heel erg ziet is dat we nog steeds doen alsof we een heel groot bedrijf zijn terwijl dat eigenlijk helemaal niet meer zo is en dat we daardoor veel vaste regeltjes en procedures hebben hoe we dingen moeten gaan doen. Ik denk dat dat vooral beperkend werkt

voor de externe contacten die je hebt. We zijn ook niet een bedrijf dat een cultuur heeft dat heel erg naar buiten treedt of ook echt de expertise van externe contacten opzoekt. We denken dat we het meeste zelf wel kunnen en handelen daar ook vaak naar. Het wordt niet echt aangemoedigd om externe contacten te zoeken.

ja en dat heeft invloed weer op de structuur en daardoor maken mensen minder gebruik van externe werk contacten want er heerst een tendens van nou we kunnen het allemaal zelf wel regelen.

Ja, en dat is niet perse slecht natuurlijk. De overtuiging dat we het zelf wel kunnen. Ik denk dat dat ik veel gevallen ook wel zo is, maar waar ik zeker in het begin van mijn functie wel tegenaan heb gelopen is dat ik niet iemand had met meer ervaring waar ik ook mee kon sparren over marketing dingen enzo.

Nee, ik heb daar oprecht nog nooit iemand van MT iets over horen roepen. Dat we even extern zouden moeten gaan kijken. Dat is allemaal eigen initiatief. En soms wel vanuit bestaande relaties hoor, dat wel, maar nieuwe contacten nee eh eigenlijk niet.

Complimenten? Zei ik met een vraagteken. ja ik denk dat dat de grootste drijfkracht is om dingen te doen. Dat men waardering heeft voor wat je doet zegmaar.

ja, ja goed weetje om contacten te zoeken met externe om dat uit te drukken in geld, dat zou ik een beetje onzin vinden. Dat zou meer je hele functioneren moeten zijn, niet zozeer dat onderdeel vind ik.

Hmm, ik denk dat je daar heel erg twee kanten mee kunt opgaan. Weetje als de werksfeer en het werkklimaat gewoon heel kut is. Dan denk ik dat ik ook sneller geneigd zou zijn om externe contacten te vinden, los van ook omdat zij dan meer kunnen bijdragen hoe je werk in elkaar steekt en hoe je motivatie daar uit kunt halen en welke dingen je gaat doen. Maar anderzijds als het heel goed gaat in je bedrijf en je ruimte hebt om nieuwe innovatieve ideeën te gaan pitchen of te gaan doen. Dat dat juist motiverend kan werken om externe contacten te zoeken. Dus ik denk dat het zowel positief als negatief dat je dan wel gemotiveerd gaat worden om externe contacten te zoeken mits tijd het toelaat natuurlijk.

Ja dat blijft een overkoepelende factor denk ik, tijd. En wat zou je dan heel erg demotiveren in een werksfeer bij het gebruik van externe werk contacten?

ja ik denk dat het nu een beetje de situatie is waar we al een paar jaar in zitten gewoon te veel en te druk.

Transcript YH_BC

Ik zie daar niet super veel externe werk relaties eigenlijk. De relaties die ik zie die zijn er met een online marketing bureau, een linkbuilding agency, een google of door te kijken naar concurrenten, dat zie ik wel. En met software leveranciers zoals een hubspot die ons voorzien van informatie. Dat is zegmaar hoe ik dat ik het landschap zie.

Nee ik zie eigenlijk dat het puur wordt gebruikt in het dagelijkse werk. Ik heb niet de indruk dat deze externe werk relaties echt voeding zijn voor innovatieve nieuwe sporen of ideeën.

Ik merk ook dat de tweaks en innovaties die we het afgelopen jaar aan de shop hebben die komen vooral uit de koker van iemand als onze conversie specialist die vooral zijn eigen ervaring daarin meeneemt.

Maar voor de rest zie ik niet dat wij echt out of the box met innovatieve zaken bezig zijn.

Ja dat hangt er een beetje van af. Kijk dat online marketing bureau dat is een twee wekelijkse call en een kwartaalijks meeting en dat is dus zegmaar afgesproken werk en anders is het op incidentele basis denk ik.

Ja ik denk dat het vooral een klant-leveranciers relatie is waarbij wij de klant zijn.

Ik geloof maar dat kan ik niet helemaal staven natuurlijk maar dat er veel in de persoonlijke relatie sfeer dit soort externe werk relaties zijn. ex-collega's kan, concullega's oftewel zusterbedrijven, die had ik nog niet genoemd.

Dan denk ik dat het wel een keer in de week is.

nou in algemene zin, dus als ik dat er bij op tel dan kom ik minimaal wel op 1 keer in de week.

Nou ik heb niet de indruk dat het een heel hechte band is.

eh ik denk dat het gemiddeld een half uur is. Weetje als je een mail wisseling hebt of een call of whatever, ik denk dat dat gemiddeld een half uur duurt bij elkaar.

ik denk dat dat meestal een idee is wat gewoon in een mailtje of gesprek wordt geopperd van joh dit speelt in mijn hoofd. Tenminste zo doe ik dat wel, wat vind je er van. En zo wordt het langzaam een echt idee. En meestal is het gewoon een flart die ergens ingeschoten wordt en vervolgens dan of wel opgepakt wordt of niet. Of gewoon wel besproken wordt of een stille dood sterft en zo langzaam vorm krijgt. Ik denk dat dat op die manier onderzocht wordt.

Het komt een keer ter sprake en dan heb je het daar wel verder over of niet, soms zegt iemand maar joh dat kan niet want, of dat hebben we al een keer gedaan dus, of he dat is wel interessant laten we daar eens verder op gaan. Zo werkt dat.

dat zit hem vooral in nou bijvoorbeeld in het online marketing stuk, waar een kennis bron wordt ontsloten en ook kennis van extern naar binnen wordt gebracht, maar dat kan ook zijn gesprekken met zusterbedrijven die iets nieuws hebben gedaan of iets anders doen dan wij en dat we daar naar kijken van kijk dat is interessant voor ons.

nou dat zijn eh dat zijn de partijen waar wij klant zijn als die met nieuwe informatie komen maar ook ideeën van medewerkers of ideeën van klanten of suggesties van klanten uit onderzoeken die wij zelf doen of eh wat er bij concurrenten gebeurt of bij zusterbedrijven gebeurt. Dat is denk ik de vierdeling er in.

ja dat varieert natuurlijk heel erg. Soms is het een belletje soms is het een mailtje soms spreek je iemand fysiek. Ehm, via een teams sessie of eerst een klanttevredenheidsonderzoek waar suggesties uit komen of is het gewoon een mail van een klant die zijn onvrede uit over iets

waarvan wij denken, oh dat kunnen we anders doen. Dan varieert heel erg. Niet een eenduidige werkwijze.

nou ook dat is niet in een vaste structuur. Dat komt eigenlijk voort uit de manier waarop ik dan net schetste dat iets een keer opborrelt, opvalt, ter sprake wordt gebracht of als idee concreet wordt aangedragen en ja dan wordt het bij voldoende interesse opgepakt, maar dat is niet echt een vaste structuur.

Creativiteit of nieuwe ideeën borrelen vaak spontaan op, dus als je onder de douche staat of aan het auto rijden bent of even aan het wandelen bent of als je wakker ligt 's nachts bijvoorbeeld. Ik geloof niet in gedwongen creativiteit. Ik heb in het verleden wel vaak met marketing brainstorm sessie gedaan

maar daar kwam eigenlijk nooit iets uit waarvan je dacht wauw dit is nuttig?

nee, de beste ideeën komen meestal voort uit onverwachte momenten.

nouja dat zijn eigenlijk dezelfde als die ik net noemde. Dus die vier, partijen waar wij klant zijn, zusterpartijen, concurrenten of klanten. Die vierdeling zou ik daarin aanhouden.

Eigenlijk hetzelfde als dat een idee opborrelt, dus dat is eigenlijk een aaneengesloten stuk. En soms kan het ook wel zijn dat als er een idee is dat je juist dan gaat kijken naar externe werk contacten. Dus dat je het even toetst bij een zusterbedrijf of dat je even kijkt hoe het bij een ander bedrijf zit. Dat kan dat je het dan toetst. Dus zo worden werkrelaties misschien gebruikt als inspiratiebron, maar dat kan ook als toetsing worden gebruikt.

Dat laatste is wel interessant, want eigenlijk zeg je dat er vaak iets intern opborrelt en dat je daarna pas naar buiten gaat om te kijken wat zijn mijn externe werk contacten

ja of een klant die stelt een vraag en daar komt een idee uit naar voren en die toets je dan weer bij anderen.

Eh in eerste instantie bij elkaar denk ik. Ik denk dat als iemand een idee heeft binnen het marketing team dat ie, dat ze het eerst met elkaar bespreken of ze bespreken het direct met mij. En als ik een idee heb bespreek ik het ook eerst met hen. Of ik gooi het gewoon in de groep. Of ik stuur een van de marketeers een mailtje van joh ik zie dit, denk daar eens over na., vind je het wat?

Wat is er voor nodig om dit te realiseren en wat gaat het opleveren. Die kosten-baten analyse moet je altijd maken.

Nou ik denk dat input vanuit extern dus bijvoorbeeld vergelijken met een concurrent want die doet het al of vanuit een zusterbedrijf die doen het al en het levert ze zoveel op en ze hebben het zo makkelijk kunnen doen. Of eh, ja vaak voor evidence denk ik.

ja en dat zullen met name zusterbedrijven zijn op dit moment. Als die al iets gedaan hebben waar wij nog in die ontdekkingsfase zitten, nou dan is het heel fijn om hun kennis te gebruiken en niet het wiel te hoeven uitvinden als het er al ligt.

Nadat we het promotiestuk hebben gehad en er besluitvorming moet plaatsvinden, laten we zeggen als het besluit er is dan wordt er gekeken van okay wanneer gaan we dat dan doen. Wat en wie is er voor nodig? Dan wordt er gewoon een ticket gemaakt en dan gaan we het inplannen en dan gaan we de capaciteit er voor vrijmaken en dan gaan we het invoeren. Zo gebeurt dat.

ja, en soms is het ook meer bedoeld om de planning gewoon op orde te krijgen. Dat je niet 100 dingen tegelijk doet maar dat je zegt nou we doen 5 blokken van 20. Dat kan ook.

ja soms, soms is het nodig om juist een externe partij er bij aan te haken omdat zij de kennis al hebben. en dan kunnen zij gevraagd worden van joh geef je input of draag bij.

dan wordt het SEA bureau op dit moment daarvoor ingezet van joh bedenk goede campagnes om specifiek op domiennamen te targeten en niet zozeer op webhosting. Dus zij kunnen onderdeel zijn van een innovatieve implementatie.

Ik zou zeggen dat de vrijheid die men daar in heeft, want ik leg daar nul beperkingen in op, dat dat er toe zou moeten leiden dat mensen die vrijheid ook voelen en daar gebruik van zouden maken. Maar het is ook een verantwoordelijkheidsgevoels ding.

nee ik zou niet weten hoe. Nogmaals er is volgens mij nul belemmering om dat te doen, dus als er nul belemmering is zie ik ook niet extra dingen die ik zou kunnen doen om de belemmering weg te nemen, als die er niet is.

Ik geloof niet dat de structuur invloed heeft op de mate van interactie met externe werk contacten. Ik denk dan even aan het marketing team. ik zou niet weten waarom de structuur daar een invloed op zou hebben. Iedereen kan volgens mij zijn externe werk contacten inzetten zoals die dat wil.

hmm nouja ik zie het meeste niet. En ik denk dat niet iedereen zich geroepen voelt. De mate waarin mensen dit doen en zich geroepen voelen zegt ook iets over een betrokkenheid bij het werk zelf en bij het wel en wee van de hoe gaan we verder. En dat zit niet bij iedereen in zijn systeem. En dat snap ik.

Het is niet zo dat de structuur dat ingeeft en dat we het daarmee formaliseren. Nee het is gewoon, je helpt iemand op weg als je zelf toevallig die kennis of die informatie wel hebt.

niet, ik vind het ook onderdeel van werk dat je ook naar buiten kijkt. Dus ik zie ook geen reden omdat specifiek te belonen of eh nee.

Nee maar dat is ook zo situatie afhankelijk. Want kijk als onze marketeer komt kijk ik heb bij een concurrent gekeken en die doen dit en dit en dat op die manier. Ah hartstikke goed, slim bedacht. En als niet een extern werk contact daar de bron van is dan kan ik even goed daar iets van zeggen. Dus het is niet zo relevant waar het idee dan vandaan komt.

een werksfeer waarbij men zich niet belemmerd voelen om naar buiten te kijken.

ja ik weet niet of het zo min mogelijk is. Kijk hoe meer je dat structureert en formaliseert hoe gedwongener het voelt. En ik heb het idee dat het vaak beter werkt als je dingen ongedwongen laat maar het wel stimuleert. omdat mensen dan het gevoel hebben dat het van

hen is in plaats van dat het opgelegd is. En dat werkt volgens mij veel beter want dan krijg je dat het intrinsiek is omdat ze er zelf iets mee willen en geloven in plaats van dat hen verteld is dat ze dat moeten doen. Of de manier waarop ze dat moeten doen. Ja daar geloof ik gewoon niet zo in

En ideeën vastleggen gewoon in tickets zodat je het niet vergeet en het ook maar vastligt snap ook wel. Maar dat je ideeën genereerd. Ja ideeën genereren en daarmee creativiteit laat zich wat mij betreft niet dwingen en datzelfde geldt ook voor ja ik ga nu met iemand praten want daar heb ik misschien wel een idee, ja zo werkt dat in mijn optiek niet.

ja want kijk als iemand tegen mij zegt goh ik heb dat bedrijf eens gebeld om eens te vragen hoe zij dingen doen en ik zeg van joh hoe haal je het in je hoofd. Ja dan doet ie het de volgende keer niet he. Ja dus dat werkt denk ik ook op die manier. Dat je het gewoon toelaat op de manier zoals mensen dat goeddunkt en volgens mij werkt dat het allerbeste.

Kijk nouja als iemand dat wil structureren dan zou dat misschien bijdragen, ik noem maar wat dat je alle marketeers eens in de zoveel tijd bij elkaar zet, misschien kom daar dan meer uit dan nu, gewoon omdat het dan wat logischer is om het over dat soort dingen te hebben in plaats van dat je nu bewust iemand opzoekt. Dat zou het kunnen bespoedigen, en tegelijkertijd denk ik ook als dat niks oplevert dat dat ook een stille dood sterft.

Transcript VS DH

Nou we werken dus wel heel intensief samen met een online marketing bureau. Dus dat zijn voor mij wel contacten waar ik wel echt dagelijks contact mee heb.

op het gebied van creatie van visuals zoals video en afbeeldingen hebben we ook een bureau die de videos voor ons maakt en we hebben intern een grafische designer die de afbeeldingen maakt.

mijn vriend die zit toevallig ook in de marketing, dus dat is voor mij op dit moment wel heel fijn om die als sparringspartner naast mij hebben te zitten waar ik af en toe een idee aan kan voorleggen.

Nou waar ik het met name altijd fijn vindt om een extra paar ogen op hebben is als je bijvoorbeeld content creëert of we zijn nu druk bezig met de nieuwe brandingstrategie ja dat is niet iets wat je vanuit een persoon gaat maken want dan heb je natuurlijk echt een enkele mening dus dat soort dingen bijvoorbeeld dat leg ik ook wel eens bij hem voor, maarja daar gebruik ik ook het online marketing bureau en het videobureau voor.

Nou wat ik ook wel veel doe is eh, ik heb natuurlijk nog niet zo lang geleden de master marketing gevolgd dus daar heb ik ook nog wel veel contact met studie genootjes, daarmee heb ik het ook wel vaak over ons werk, over ideeën die we dan hebben.

nou ik doe dat eigenlijk alleen op het moment dat ik echt graag een tweede mening nodig heb.

Dus eh, dat is bijvoorbeeld wanneer we dus nu zo'n nieuwe brandingsstrategie opzetten, dat is iets wat ik dan niet alleen vanuit mijn eigen mening wil doen. Dus op zo'n moment zou ik dan contact opnemen met anderen daarover. Of in ieder geval te sparren daarover.

Ik denk dat ik in ieder geval wel maandelijks wel gesprekken heb met mensen buiten mijn werk over het werk dat ik doe.

kijk nu doe je dat wel omdat je thuiswerkt en ik mijn vriend naast mij heb zitten, maar normaal gesproken zou ik dat niet elke dag of elke week doen.

de vragen die ik over mijn werk heb stel ik dan ook wel echt inderdaad aan mensen die in dezelfde branche zitten of dezelfde achtergrond hebben.

wat minder snel aan mensen die helemaal een marketing achtergrond hebben.

dit vergat ik in eerste instantie te zeggen maar inderdaad dus ook studiegenootjes van de master bijvoorbeeld. Daar leg ik ook wel vaak ideeën aan voor om eens te kijken wat hun daar dan van vinden.

Nouja wel heel hecht. Mijn vriend natuurlijk en de studiegenootjes zijn ook vriendinnen waar ik dan inderdaad gewoon mee afsprek. Dus dat zijn wel hechte connecties.

die ken ik echt puur zakelijk. Zowel het video bureau als het online marketing bureau is wel heel laagdrempelig waardoor je wel wat amikaler met elkaar omgaat. Maar verder geen contact buiten werk om.

Dat marketing bureau werk ik natuurlijk op alle fronten mee samen dus daar heb je gewoon veel contact mee gedurende de week.

Dat je even tussendoor zegt van he wat vind jij hier van, vind je dit een leuk idee of zou je dit anders doen.

Dus zakelijk heeft wel een veel hogere frequentie dan niet zakelijk?

Ja, zeker weten.

ja wat ik nu doe ik probeer inspiratie op te doen bij andere bedrijven bijvoorbeeld. Of wanneer ik ehm, wanneer ik gewoon in mijn vrije tijd zelf aan het, zelf andere dingen aan het doen ben, dat ik dan iets zie van oh dit vind ik heel interessant of een heel leuk idee, dat wil ik zelf ook gaan toepassen. Dus meer eigenlijk van buiten inspiratie opdoen.

Dus waar ik ook wel inspiratie uit haal is door bijvoorbeeld met het support team te praten of met developers te praten en eens te kijken wat hun aan het doen zijn en dat weer gebruiken om uiteindelijk weer campagnes op te bouwen of content voor te maken. Dus dat vind ik ook wel een heel belangrijk onderdeel in mijn werk om uiteindelijk goeie ideeën te kunnen doen, echt mij verdiepen in het product, in de markt in hoe onze klant eigenlijk echt denkt dus daar vind ik dat ook weer interessant voor.

dan ga je weer richting die branding bijvoorbeeld. Dat video bureau zetten we nu bijvoorbeeld wel echt in om onze branding helemaal vorm te gaan geven en naar een nieuw niveau te gaan tillen. Die gebruiken we wel echt om te sparren van op wat voor manier kunnen we dat gaan doen.

En dat combineert zich dan eigenlijk ook wel weer met niet zakelijke contacten, want als we dan een leuk concept hebben dan wil ik ook altijd wel weer weten van goh wat vinden

vrienden uit deze branche er bijvoorbeeld van. Vinden zij dat ook een tof idee of nouja, wat vindt een buitenstaander van het concept?

Daarom vind ik het altijd wel heel belangrijk om daar ook buitenstaanders bij te betrekken van, zien jullie dat ook op die manier.

nou een voorbeeld is dus dat we inderdaad met dat video bureau werken dus dan heb je op een gegeven moment wel een concept of een script staan met het verhaal dat je wilt gaan vertellen. Dat leg ik dan bijvoorbeeld voor aan een van die contacten van, lees dat eens door en wat vind jij er van? heb jij daar ook het gevoel bij wat ik er bij wil krijgen?

Dus dan zou ik nog meer contact zoeken met bijvoorbeeld een support team of met development omdat ik gewoon niet genoeg kennis heb om daar zelf een goed oordeel over te kunnen maken. Dus die zou ik er in deze fase er wel nog meer bij betrekken dan dat ik bijvoorbeeld in fase een zou doen.

ik heb dan zelf nog niet heel veel contacten echt met IT kennis, extern dan. Dus vandaar dat je snel intern zou gaan maar ik zou in die tweede fase wel eerder gaan zoeken naar mensen die echt verstand hebben van het product en ehm, daar ook meer in zitten. Omdat ik die kennis dus minder heb.

misschien dan nog wel het online marketing bureau omdat dat daar nog wel wat kennis in zit. Dus inderdaad een combinatie dan van online marketing bureau met de IT kennis die we zelf in huis hebben.

ja en dan buiten je zakelijke contacten. Zie je daar dan dat je contacten inzet bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Nou als we het echt over producten hebben niet eigenlijk. Maar dat komt omdat ik buiten interne contacten of zakelijke contacten om eigenlijk niet echt iemand zou weten die daar echt voldoende over kan vertellen.

we hebben intern natuurlijk wel op die manier wel voldoende maar mocht je inderdaad een keer iemand tegenkomen die ook in die branche zit, dat is natuurlijk wel hartstikke handig om ook gewoon buiten werk om er eens over te sparren. Maar ik heb ook voldoende aan de mensen die ik intern hier heb.

ja omdat we dus vrij klein zijn ehm, heb je niet echt te maken met het verdedigen of promoten van ideeën voor het team.

niet zo lang geleden hebben we gekozen om e-mailmarketing te gaan inzetten. Nouja dat is natuurlijk wel een grote investering. Er komt veel bij kijken dus ja zo'n idee dat ga je wel helemaal uitwerken in een business case. Van wat gaat het opleveren, wat gaat het kosten. op die manier verdedig je idee dan wel. dmv een business case.

Dat is eigenlijk inderdaad hoe het nu gaat. Eerst vrij laagdrempelig dat we het gewoon met elkaar over kunnen hebben van nou is dat een goed idee om zoiets te gaan introduceren. En mocht je dat dan inderdaad gaan doen dan ga je het uiteindelijk wel uitwerken van wat gaat het opleveren en wat gaat dat ons kosten. Ook omdat je dat voor jezelf moet weten en dat is dan natuurlijk uiteindelijk ook een idee verdediging.

Je hebt natuurlijk nooit dat je een idee bedenkt en dat iedereen het gelijk 100% goed vindt. Maar ik denk dat dat juist heel fijn is zeker ook omdat ik alleen ben ik deze functie vind ik het ook fijn om daarin feedback te krijgen ook van het online marketing bureau.

Juist omdat ik dus de initiële ideeën altijd in mijn eentje bedenk, vind ik het ook juist fijn als mensen er wel kritisch vervolgens naar gaan kijken zodat het niet helemaal een idee van mezelf blijft.

dat daar een online marketing bureau die daar een belangrijke rol in speelt. Om bijvoorbeeld zo'n business case op te bouwen of om mij daar ook scherp op te houden op welke punten ik kan focussen. Dus ik denk dat zij daar de belangrijkste rol daarin hebben.

ja nogmaals ook dat soort dingen dat bespreek je dan wel buiten werk om, omdat je nu thuis zit dat je dan ook wat makkelijk vraagt van goh wat vind jij er van.

ja wij werken nu met een groot planningsbord dus wanneer we een idee hebben van bijvoorbeeld we gaan e-mailmarketing inzetten dan wordt dat daar ingepland en dan worden alle taken die daarbij horen die uit zo'n businesscase volgen die worden daar dan allemaal op ingepland.

nouja bijvoorbeeld ik blijf wel even bij dat voorbeeld van e-mailmarketing. Daar heeft het online marketing bureau als een grote rol omdat je daar de e-mailspecialist bij betrokken hebt. Dus daar werk je logischerwijs ook in deze fase dan weer verder mee samen.

de ene keer is het een idee dat we gezamenlijk hebben dus dan zijn ze in fase 1 al betrokken, maar de andere keer heb ik een idee en dan leg ik dan aan hun voor en komen ze in fase 2 eigenlijk meer er bij. Maar voor de meeste onderdelen die we nu hebben zijn ze in ieder geval wel bij fase 2, 3 en 4 wel echt betrokken.

Nouja mijn vriend is e-mail marketeer. Dus die is in dit voorbeeld iemand die ik ook goed kan gebruiken in die laatste fase. Ehm, maar verder qua externe contacten, nee zou ik niet weten wie ik daar eigenlijk nog bij betrek.

omdat ik helemaal mijn eigen tijd in plan heb ik niet blokjes waarin ik elke dag hoeft te werken. Dus wanneer ik contact met iemand wil zoeken omdat ik iets wil overleggen of omdat ik inspiratie ergens uit wil halen dan ben ik alle vrijheid om dat te doen.

Misschien dat anderen dat juist niet fijn vinden. maar ik vind het heel fijn om de vrijheid te hebben om mijn werk te plannen zoals ik dat zelf eigenlijk wil.

Dus wat dat betreft is er qua structuur meer structuur die ik mijzelf opleg dan dat het vanuit de organisatie aan mij wordt opgelegd. Dus dat maakt het ook wederom weer makkelijk om de externe contacten te betrekken.

op het moment dat je een compliment krijgt omdat je bijvoorbeeld iemand met een bepaalde expertise betrokken hebt die van hele nuttige waarde kan zijn op het moment dat je dat dan terug hoort dat iemand dat waardevol vindt kan dat natuurlijk wel rede zijn dat je denk nou de volgende keer ga ik daar ook weer actief naar zoeken dat ik iemand kan betrekken. Dus dat zou ik mij wel kunnen voorstellen.

Ehm, nou op het moment dat er een positieve werksfeer is wordt je wel gemotiveerder daarvan of dan krijg je mee energie en heb je meer zin om een bepaald project op te pakken en ja nouja en voor mij is het vanzelfsprekend dat wanneer ik een bepaald project op pak ik contact zoek met bijvoorbeeld een online marketing bureau of dat ik dat aan mijn netwerk ga voorleggen.

Ga ik wel snel bij anderen peilen van goh vind je dat ook een goed idee. Dus op het moment dat er een positieve werksfeer is krijg je daar natuurlijk wel meer energie van en ga je sneller weer nieuwe projecten oppakken.

Transcript VS_CT

Ja, dus je moet bijvoorbeeld voorstellen een klein voorbeeld is een samenwerking met ons marketingbureau, marketingagency.

Wij gebruiken hun om onder andere te sparren over strategiebepalingen en innovatie projecten. Zoals het proposition model waar we hier mee bezig zijn, het marketing investment dashboard en hun hebben ook bepaalde operationele taken betrekken zij van ons.

Kan ik dat definiëren als een stukje innovatie dat je inkoopt bij een leverancier?
Ja.

Even gefocust op marketing, want daar gaat het dan eigenlijk om. Ik vind dat moeilijk om in te schatten. Ik denk een tweemaal in de week.

Dat kunnen zijn ex-collega's, familieleden, leveranciers of klanten.
Leveranciers.

Dus ik spreek veel met leveranciers vanuit iedere classificatie. Van marketing tot aan leveranciers van domeinnamen tot aan technische spelers.

En wat we eigenlijk daar veel mee doen is vaak ook spreken over hoe we de dienstverlening kunnen verbeteren, hoe kunnen we innovatiever zijn. En hoe kunnen we succesvoller zijn in ons marketing efforts en daarbij ondersteunen ze ook vaak. Daarbij ondersteunen ze met budgetten maar ook vaak met kennisdeling.

Verder schakel ik zelf ook veel met een aantal grotere klanten. Soms ook om bepaalde dingen tegen ze aan te houden, omdat het vaak wat meer bevriende relaties zijn waar je soms dit soort dingen mee kan bespreken alvorens dingen uitrolt in je klantendatabase.

Wij hebben bijvoorbeeld een initiatief dat we gaan doen. We gaan samen met de Universiteit van Twente een project voor neuromarketing gaan we opstarten. Dat soort dingetjes daar zijn we wel mee bezig.

Nou ik heb altijd een filosofie nagestreeft. Eerst een paar keer uiteten en wat wijntjes drinken voordat je zakelijk dingen van ze wilt gaan vragen. Dat heb ik eigenlijk altijd gedaan. Dus als je de meeste leveranciers van ons vraagt, vooral degene waar wij budgetten van verkrijgen. Daar ga ik sociaal goed mee om. Dat helpt vaak bij dat je net wat meer voor elkaar krijgt. Dat je net even wat meer hoort. Ze gaan net even een tikkeltje harder voor je dan dat ze normaal gesproken doen.

Maar zou jij het aanmoedigen dat zij ook relaties op gaan bouwen met externe werkcontacten om ook meer gedaan te krijgen?

Dat is afhankelijk van de toekomstige rol, maar dat is wel iets dat belangrijk is.

Maar de intentie is wel om vaak een lange relatie aan te gaan?

Ja. Dan heb je het meeste aan elkaar.

Dat verschilt. Tijdens Corona is het een half uurtje. Voor Corona meerdere uren. Dan combineer je dat vaak met een diner of een lunch.

Brainstormen en praten. Een bord erbij pakken, een pen en een stift en gewoon schrijven.

Je gaat er dus echt voor zitten met je team om op ideeën te komen?

Ja. Ik geloof dat dat vaak het beste is en datzelfde doen we ook met leveranciers.

Misschien een grappig voorbeeld. Eind van vorig jaar hebben we echt een strategiesessie gehad met ons marketing kantoor waarin we echt gaan zeggen we gaan nu zitten. We hebben een heel groot whiteboard of we hebben dan muren waar we op kunnen tekenen en dan schrijven we alles vol. En wat goed is dat halen we eruit.

Ons marketing kantoor, maar ook leveranciers van domeinnamen. Waarin wij schakelen en dat is wat meer operationeel open marketing acties.

Ja. Een op een sessies. Dus gewoon samen kijken naar een verzoek of vraag vanuit de leverancier die wat wilt. Of wij zeggen we hebben een idee willen jullie daar op aanhaken. Dus dan is het niet zo zeer met de leverancier of de externe werkcontacten samenzitten om ideeën te genereren, maar dan is het joh we hebben al een idee wil je daar op aanhaken of niet. En dan plakken we daar een financiële onderbouwing aan en dan kunnen we kijken of ze daar financieel op mee willen doen.

Ja het is eigenlijk een vervolg van een brainstormsessie. Dus wat je doet uit een brainstormsessie dan ben je aan het verkennen. Daarna gaan we kijken van hey wat is nou goed, wat is de weg die we willen slaan en dan gaan we dan uitwerken. Dus dan wordt er gekeken hoe ziet het idee er dan concreet uit. Eventueel met een financiële onderbouwing erbij. Waarbij we dus ook afhankelijk van het idee hoor, wat het is natuurlijk best wel heel breed, maar in de algemene zin des woords, ook uiteindelijk in staat te kunnen zijn om een idee te tracken. Als het uitgevoerd wordt en ook te kunnen verdedigen.

Afhankelijk van het idee, de innoviteit, als het iets is wat samen met een leverancier tot stand is gekomen dan kan het zijn dat we vragen van joh werken jullie het uit. Dan gaan wij er wat van vinden. Of wij zeggen wij werken het uit en willen graag jullie feedback. Dat is wel vaak als er externe werkcontacten bij betrokken zijn is het een een-tweetje.

Ik haalde net al even het voorbeeld aan van de idee verkenning die we deden met ons marketing bureau einde van vorig jaar. Dan worden zij bijvoorbeeld ook ingezet om datgeen waar we gezamenlijk voor hebben gebrainstormd, dus idee verkenning, om dat uit te gaan werken tot concreet een business proposal bijvoorbeeld. Hun werken het dan uit en wij vullen het vervolgens weer aan met eventueel feedback of dat soort zaken. Dus het vervolg is dat dat dan weer als middel dient om de vervolgacties te kunnen gaan uitwerken.

Hetgeen wat ik eigenlijk altijd vraag is om een onderbouwing. Of dat nou financieel, maar dat moet een data gedreven onderbouwing zijn. Een data gedreven onderbouwing of een financiële onderbouwing is feitelijk al een verdediging ervan. Dus je onderbouwt iets. Je zegt joh ik heb een idee. Ik heb er financieel op data gedreven over nagedacht en dit is waarom ik denk dat het goed is. Op basis van deze en deze elementen. Dan hebben we namelijk ook direct al de handvaten om ideeën te kunnen gaan als het uit gevoerd is om te gaan volgen en te gaan evalueren en bij te sturen.

Uiteindelijk moet alles terug te relateren zijn naar iets wat cijfermatig is. Dus of het moet conversie verhogend werken of het moet lifetime value verhogend werken. Of het RP verhogend werken. Het moet ergens een raakvlak zijn met de financiële onderbouwing. In uitzonderlijke gevallen is dat niet altijd zo dan heb je vaak te maken met iets wat merk gerelateerd is. Dus merkidentiteit en het investeren in merkloyaliteit.

Of bijvoorbeeld gebruiksvriendelijkheid van bepaalde systemen. Dat zijn zaken die niet altijd te relateren zijn aan een één op één, zeg maar aan een resultaat. Maar dan moet er in ieder geval een onderbouwing zijn van waarom doen we dit en wat is het uiteindelijk wat we hiermee hebben? Dan hoeft dat niet direct een één op één te zijn, maar we verwachten dat onze conversie hiermee 1% omhoog gaat. Dat is niet altijd te doen, dat is vaak dan ook te ver een aanname. Maar er moet in ieder geval een duidelijke intentie achter zitten. Toegevoegde waarden hebben laat ik het zo zeggen.

Ook die als die een idee hebben of een bepaalde campagne willen gaan voeren moet dat ook onderbouwd worden. En als je kijkt naar in hoeverre we ons marketing agency bijvoorbeeld aansturen is dat ook volledig financieel gedreven. En is dat ook volledig KPI gedreven.

Dat is afhankelijk van. Klein voorbeeld we hebben bijvoorbeeld eind vorig jaar een campagne opgezet voor NLdomeinnamen met een webhosting pakket met SIDN . Dus waarin wij hebben gezegd joh luister jongens dit is ons idee. Dit is wat we potentieel kunnen gaan behalen qua resultaat. Willen jullie hier budget voor beschikbaar maken om met ons mee te doen? En dan betrekken we ze daar.

Dat is afhankelijk van de werkstroming. Dus afhankelijk van en van de capaciteit en van de activiteiten die al ontplooid worden. Maar we kijken op basis daarvan wie het op gaat pakken en of we er een externe bij gaan betrekken om het ten uitvoeren gaan brengen. Maar ook daar weer wordt gestuurd op basis van deadlines, op basis van tijdlijnen. We doen daar wel echt actief aan projectplanning.

Uhm, dat is afhankelijk van het project. Kijk, we hadden bijvoorbeeld we hebben een project gedraaid voor het churn predictie model. Dan wordt er bijvoorbeeld een budget afgesproken met de leverancier, een tijdlijn of een deliverable die afgesproken wordt en een deadline. En dan moeten onze leveranciers zorgen dat die dat voor die tijd klaar heeft voor het afgesproken budget en uiteindelijk ook de deliverable die we willen.

Ja en die kennis heb je waarschijnlijk niet zelf in je organisatie dus haakt een partij aan die daarbij kan oversteunen?

Ja. Dus dan trekken we die kennis naar ons toe.

Ja. Dus je bent bewust bezig met het zoveel mogelijk vrijheid geven aan de medewerkers dat ze ook, in dit geval, naar externe werkcontacten kunnen gaan mochten ze daar behoefte aan hebben?

Ja, ja hoor. Geen probleem. Neem alleen het alleen wel even mee in de communicatie. Dat vind ik prettig, zodat ik weet wat er draait en wat er speelt.

Ja het is niet dat we daar een hele duidelijke voorgedefinieerde structuur voor hebben. Ik vind, ook terugkomend op het stukje verantwoordelijkheid en vrijheid, als je goeie mensen om je heen hebt die in staat zijn de verantwoordelijkheid te kunnen dragen en daar de benodigde vrijheid voor hebben om hun zaak uit te kunnen voeren dan zijn zulke dingen vaak niet eens in de vraag.

Ja. Vaak is dat juist iets wat voortkomt uit idee generatie. Dan kijken we op basis daarvan welke contacten we moeten aanhaken en dan doen we dat.

Nou we hebben niet een voorgedefinieerde beloning om externe werkcontacten toe te passen. Ik vind juist dat beloning en waardering moet zijn op basis van resultaat. En als zij vinden dat ze een beter resultaat kunnen behalen door externe contacten toe te passen dan is dat hun eigen vrijheid om dat te doen. Het gaat om het resultaat.

Nou financiële vergoeding niet. Dus wel op het moment dat iemand een goed idee heeft en daar mensen op aan wilt haken is dat natuurlijk super. En dan krijg je daar een compliment voor, maar het is niet zo dat we financieel gaan belonen op basis van middelen om een bepaald doel te realiseren.

Dus op het moment dat je een vrije manier hebt van het inrichten van je team of zeg maar de invulling van de taken op basis van de verantwoordelijkheden die je stelt en een prettige werkomgeving creëert waarin dat juist ondersteunt wordt en mensen ook uit kunnen spreken waarin er geen duidelijke hiërarchische lijnen zijn, maar waarin het een relatief platte organisatie is. Dan ondersteun je innovatief werken en dan ondersteun je ook de vrijheid van mensen om daarbij externe werkcontacten te betrekken. Dus het is eigenlijk een voortvloeisel uit hoe je werkt en hoe je je organisatie inricht.

Transcript RS_MC

Ik werk extern samen met onze leveranciers.

Ja dat is heel erg push-pull waar je mee bezig bent om nouja aan de ene kant kunnen wij ze gebruiken en aan de andere kant kunnen zij ons gebruiken.

Ik zal niet zeggen dat ik dagelijks contact heb maar gedurende de week, ik denk dat ik met twee van de drie bedrijven dat ik daar wel mijn contacten heb.

Dus dan heb je het over de tooling voor landingspagina's, de mailingen, CRM, dat soort partijen waarmee je schakelt.

De social media netwerken in beperkte mate want die spreek je niet echt. Daar hebben we wel eens contact mee.

Dus met name de vendors, aan de vendorkant waar momenteel het externe contact plaatsvindt.

et is niet dat ik met oud studiegenoten of oud collega's contact heb hen bespreek van goh ik zit hiermee. Nee dat eh, nee.

wat ik bijvoorbeeld wel eens doe is, ik heb bijvoorbeeld contact met zo'n marketing manager binnen een leverancier. Dan hebben we het ook wel eens los van zeg maar de werkzaamheden die moeten plaatsvinden van goh hoe doe jij dit, of heb jij ervaring met, of ken jij die tool, of gaan jullie naar dat evenement toe? En dat zijn wel de momenten dat je van elkaars kennis en ervaring gebruik maakt om te kijken van he, waar kan ik mijn werk nog wat verbeteren en waar zit er voor ons nog nieuwe dingen die we misschien nog niet gebruiken of genoeg gebruiken.

Dus we hebben we met enige regelmaat maandelijks contact wat wat meer high over is. Van wat kunnen we nog meer doen. Wat kunnen we nog meer voor jullie betekenen, wat kunnen jullie nog meer voor ons doen. En dat is wel echt idee genererend bedoelt. Om gewoon op lijstjes te komen van he wat zijn nou nog meer ideeën.

mijn manager, die heeft ook weer contacten binnen die vendors en die spreekt gewoon een laag hoger vaak. En wij stemmen onderling vaak wel af van ik ga nu even dit delen, maar dan deel ik het bewust niet met het niveau van de managerslaag van de andere kant, terwijl ik daar ook wel eens contact mee heb. Maar ik zeg daar heel bewust van nou ik deel het op mijn niveau. Ik CC jou en dan kun jij vervolgens op jouw niveau daar nog even aandacht aan besteden. van he kijk eens wat onze marketing afdeling voor moois geregeld heeft. En op die manier komen er ook weer nieuwe contacten tot stand.

het komt soms ook voor dat ik iets niet voor elkaar krijg en dat mijn manager dan even gaat klagen bij zijn manager of haar manager van he, kun je er even een tikkie tegenaan geven? Dus ja zo maak je wel gebruik van elkaars capaciteiten.

ik heb met klanten dus niet zo veel contact. Leveranciers dus wel. En als je die kant wat breder trekt dan ook aan tooling en software en andere diensten, dus de agency's die je daarbij kunnen helpen dan daar ook wel eens.

ik probeer altijd wel los van waar we het inhoudelijk over hebben, probeer ik altijd wel een beetje een band te creëren met de mensen. Dat doe ik heel bewust om want ja hoe meer een band je met mensen hebt hoe meer bereid ze zijn om iets voor je te doen.

Dus ik werk daar wel bewust aan om ook wat los van het werk over dingen te praten of gewoon eens mensen te helpen ergens mee als ze ergens om vragen.

dat zijn meestal korte calls. Kwartiertje, half uurtje, dat je met elkaar in een call zit.

De brainstormsessies duren over het algemeen meerdere dagen. Dan boeken onze contacten een hotel en dan hebben we twee dagen lang allerlei sessies. Een strategie sessie, marketing sessie, sales sessie. Dan gaan we een hele dag sparren over allerlei dingen.

Ik verdiep mij gewoon het liefst lekker in wat online bronnen. Dus wat mensen schrijven aan reviews, wat er op de website van bijvoorbeeld een software dienst staan. En bepaal op die manier mijn keuze en bepaal ook op die manier waar mijn informatiebehoefte dan nog is.

Op het moment dat we bijvoorbeeld met zo'n tooling bezig zijn ja dan kan het nuttig zijn om gewoon die andere partij eens te vragen van he, wat zetten jullie in.

Daar kunnen externe contacten wel nuttig zijn, gewoon het delen van ervaring.

Toen kwamen twee leveranciers langs voor een dag, en ja dan sta je in de pauze wel eens te kletsen van wat gebruiken jullie eigenlijk voor webinars en demos? Oh Zoom? Ja dat kennen wij wel, gebruiken jullie go to market? Oh wij gebruiken go to meeting, oh ja dat ja. Weetje dat blijft dan hangen en dan ga je er vervolgens naar kijken wat het is en of het inderdaad interessant is voor je use case.

Ad hoc, en hoe zeg je dat, spontaan. De meeste ideeën, in ieder geval in mijn geval. Ik ben heel sterk in, ik zie hoe een ander iets doet. Ik denk dat is een leuk idee maar tegelijkertijd denk ik, okay dat kan beter, dat kan anders. Ik zou het zo doen. En ja op die manier ontstaan vaak ideeën.

Om even in studietermen te blijven maar dat is een beetje van standing on the shoulders of giants. Iedereen kopieert uiteraard uiteindelijk elkaar op zijn of haar eigen manier. Maar ik merk, ik zit nu zeg maar 12 jaar bij hetzelfde bedrijf. Ik heb heel wat brainstorm sessies meegemaakt maar uiteindelijk de meeste ideeën komen gewoon zoals ik nu bijvoorbeeld met mijn manager samenwerk.

Dus we babbelen wat en het gesprek gaat een richting op en ineens is het van oh dat is eigenlijk wel een goed idee. Zou je daar eens naar willen kijken? Nouja voor je het weet begin je er ergens aan.

of nouja zoals ik vind dat we nu CRM nodig hebben. Ik noem dat een keertje tegen mijn manager. De eerste keer is het van ja nee ik heb daar slechte ervaringen mee blablabla. En dan een maand later benoem ik het zo nog eens casual en dan zegt ie van nou ga er maar eens in verdiepen en misschien is het toch wel wat. En nouja nu hebben we volgende week een demo gepland staan.

Weet je op die manier ja gewoon in spontane contacten ontstaan ideeën of je ziet iets voorbij komen dat je denkt van he je noemt het even tegen een collega en iets gaan een eigen leven leiden.

het zijn opnieuw die contacten die ik met de leveranciers heb. Die af en toe ook wat meer dwingend zijn in ja we willen eigenlijk dat jullie meer gaan verkopen. Dit kunnen wij bieden, heb je daar iets aan?

Persoonlijk werk ik echt het liefste door te vertellen wat je wilt bereiken. Dat heb ik ook richting managers en leidinggevenden, van okay wat is het doel? Dan ga ik wel nadenken of dat haalbaar is en wat er voor nodig is.

Dan zijn er ook vaak externe contacten die al te veel mee gaan denken in, he als we dit nou eens zo en zo gaan doen. Omdat dat denk ik ook wel een stuk creativiteit er uit weghaald. En persoonlijk natuurlijk voor mij is het ook mijn rol. Als ik alleen maar in de uitvoering hoef te gaan zitten ja dan is het voor mij ook saaier. Maar ik denk dat het ook een stuk creativiteit weghaald.

Weetje als een leverancier zegt ik heb een nieuw product dat ik wil lanceren of ik wil dat jullie dit nieuwe product meer gaan verkopen ja dan kan het een stuk creatiever zijn dat je zeg van nou okay dit wil je dus bereiken. Nou geef me even een paar weken. Dan kom ik er wat later op terug. En ik denk dat direct oh mooi ik heb nog wel wat documenten liggen en we hebben nog wel een potje en een leuke campagne die we kunnen hergebruiken. Op die manier komt dat zeg maar tot stand.

Ja heel erg op argumentatie. En deels op enthousiasme.

Als je enthousiast bent zijn mensen ook vaker bereid om mee te gaan en mee te werken aan iets.

Ik heb het voordeel dat men wel redelijk tevreden is over wat ik doe. Niet om mezelf al te veel op mijn borst te kloppen maar ik krijg wel behoorlijk wat vrijheid om dingen op te pakken en het is vaak zo merk ik dat ik ook wel samenwerk met managers die er gewoon wat minder kaas van hebben gegeten of brood van hebben gegeten.

Ik zeg het enthousiasme dat helpt. En wat ook helpt is gewoon resultaat van andere laten zien of als bijvoorbeeld een manager zelf hoort van he dat contact bij ons die wij hebben. Die gebruiken dit en dit. Is dat niet iets waar wij ook wat mee kunnen, dus ik.

Dat gewoon mensen op de hoogte houden, ook vooral aangeven als iets niet gaat lukken en de reden waarom. Want dan weten zij het en accepteren ze het in het algemeen wel. Dat scheelt ook weer op het moment dat je gewoon ja een keus moet maken van ga ik dit nu doen of ga ik dat nu doen.

wat soms denk ik wel helpt is als je met je manager gewoon met een extern contact een call in kan duiken dat hij of zij het ook even van een andere hoort. En dus even bevestigd wordt wat ie eigenlijk ook al wel accepteert maar toch wel prettig vindt om toch nog even van een ander te horen.

Ja, of een extra gewoon gevoelsmatig een bevestiging van wij hebben dit zo gedaan of wij zien dit zo en ik zou het ook voor jullie aanraden om het zo te doen.

Ja dat is in feite in mijn dagelijkse werkzaamheden steeds op zoek zijn naar aan de ene kant gewoon het bestaande draaiende houden en vooral ook aan het kijken van hé wat is er vanuit marketing nodig om die bedrijfsdoelstellingen die we hebben om die te bereiken.

Ze helpen met het aanleveren en meehelpen met alles van content en campagnes tot aan je zou eens even met die en die moeten spreken. Want die kan je daar misschien wat meer over vertellen.

Ja het is veel ook van de netwerken gebruik maken die anderen voor mij leggen. Dus ik wordt wel eens aan iemand geïntroduceerd, bijvoorbeeld een microsoft en dat mijn manager bijvoorbeeld zegt van he ik heb nu met die en die gesproken die wil graag wat meer weten over hoe wij dingen doen en waarschijnlijk kan hij of zij dan iets voor ons betekenen. Wil jij dat even oppakken en ja op die manier dat ze je ook wel helpen met nieuw publiek bereiken of publiek op een andere manier bereiken.

ik krijg vrij veel vrijheid daarin. En ik merk ook dat binnen ons bedrijf ook wel vrijheid bij mensen wordt neergelegd, dus verantwoordelijkheid om ga maar die ruimte pakken. Ga maar op zoek.

onze organisatie wordt gestructureerder omdat we groter aan het worden zijn en volwassenener aan het worden zijn, en dat betekent ook opsplitsing van verantwoordelijkheden. Maar dat betekent ook wel dat vanuit het management bij mensen dingen moet neergelegd van hé ga jij dit maar verder opbouwen. Regel het maar en hou mij maar in de loop. Dus ook met externe partijen en externe contacten.

We zijn de fase ook wel een beetje voorbij dat je vanuit marketing elke week keurig netjes een lijst met leads aanlevert en dat ze die gaan zitten nabellen en e-mailen. Het gaat er steeds meer naartoe van ja ga maar je eigen netwerk opbouwen en pak maar die telefoon op.

dat merk ik ook wel met externe contacten, dat nouja zoals ik het al omschrijf. Soms heb ik contact met het bedrijf soms onze productmanager, soms onze manager. Soms loopt dat door elkaar heen en heb ik iets gehoord van een extern iemand en geef ik dat dan maar weer door aan onze productmanager zo van je ik had het er toevallig over en dit is voor jou nuttige informatie. Dus qua structuur merk je dat aan de ene kant top dat het niet helemaal tot in de punten en de komma's is gestructureerd en aan de andere kant zitten wel wel in een groei fase en merk je dat het wel gestructureerder kan en misschien ook wel een beetje moet.

wij hebben niet echt heel duidelijk instructies of richtlijnen voor met wie je wel en hoe contact mag zoeken.

Ja, maar wel voordelig voor het naar buiten treden nogmaals net als bij autonomie en controle.

Ja nu wel. Als ik wil kan ik gewoon onze accountmanager bij microsoft bellen en vragen bij hem neerleggen.

Ik denk dat het voor mij is het voornamelijk een beloning in de vorm van een compliment. Dat hangt in theorie wel af van dingen waar ik externe voor kan gebruiken. Maar in de praktijk is het niet zo dat ik daar afhankelijk van ben.

Dus het is meer zo dat nouja als je al sprekende op een leuk idee komt en dat kan zitten en kan aantonen dat je er iets leuks mee doet dat daar waardering uitkomt he vanuit management of vanuit je directe collega's.

En bij sales is dat iets anders want die, daar wordt wel met incentives gewerkt vanuit de leveranciers. Dat als zij een bepaald doel halen dat ze een bepaalde vergoeding krijgen of iets grappigs krijgen.

we hebben bijvoorbeeld een keer met een leverancier een bierproeverij online gedaan. Iedereen kreeg een bierpakket opgestuurd en dan dat ze met zijn allen achter teams een bierproeverij te houden. weetje dat is op die manier een soort van netwerk relatie beheer en tegelijkertijd ook een soort waardering.

Bij ons is de boodschap heel sterk, ook vanuit het management, van zorg dat je zichtbaar bent bij de leveranciers en dus de externe werk contacten.

We moeten het van relatiebeheer hebben, dus dat is heel belangrijk om daar op te focussen. Dus wat ik al eerder zij om die persoonlijke band te creëren met contacten die ik heb, dat wordt dus ook echt wel gestimuleerd en ook wel gewaardeerd als je dat doet.

vanuit de werksfeer wordt daar actief richting externe contacten op ingezet.

nou wat misschien wel een leuke is, maar wel totaal ongerelateerd misschien maar zijn die studenten scrum teams die we hebben gebruikt bij de bouw aan ons platform. Ja vind ik een leuke manier om voor iedereen tot iets nieuws en nuttigs te komen.

Echt dat functionele sparren waardoor ik dingen meekrijg en dus ook van externe werk contacten van anderen. Dat mis ik nu echt want ik ga nu geen mensen opbellen van hoe was het bij die en die of heb je nog mensen gesproken. En dat is in een normale situatie wel echt nuttig.

Transcript RS BD

Het is heel erg functie gerelateerd. We hebben, bijna de helft van ons personeel is echt development, programmers. Die hebben heel weinig externe contacten. De meeste programmers zijn intern gericht, zijn met programming bezig.

Een aantal mensen hebben gezien hun functie ook wel wat externe contacten. Ze worden ook wel bij bepaalde projecten worden ze door mij betrokken. Als ik specifieke knowhow nodig hebt en dan betrek ik ze erbij en dan hebben zij ook dat externe contact met de leverancier of een prospect, of wat dan ook.

De support afdeling, twee mensen, die heb per definitie natuurlijk externe contacten. Dat zit hem 90 procent op klanten en 10 procent op leveranciers. Dat ze een keer wat na moeten vragen bij leveranciers. Daar zijn ze niet zozeer met innovatie bezig, maar meer functioneel.

de product owner en ikzelf in mijn rol zijn we eigenlijk het meeste, qua externe contacten bezig naast klanten ook met leveranciers, concurrenten. Wat gebeurt er in de branche? Dus de externe contacten zijn eigenlijk het meest bij bij de product owner en mijzelf.

Ja ik denk dat innovatief werk gedrag bij ons is niet in beginsel, dus het is niet dat wij zeggen: hé, we gaan vandaag eens innovatief bezig is. We moeten is een nieuw product er bij hebben. Ik ga me de komende tijd richten op het vinden van een nieuw product.

Bij ons gebeurt het andersom: we houden altijd de ogen en oren open op. Hoe kunnen we ons onderscheiden? Waar zouden we verbeteringen door kunnen voeren? Waar merken we wel een behoefte, maar de oplossing is er niet in de markt. Hé zouden wij daar wat mee kunnen.

Dus we gaan niet op pad vanuit die innovatie. Het is een soort, een soort bril die een soort awareness die er gewoon altijd is van hou je ogen en oren open over en dan komen er op een gegeven moment bepaalde dingen op ons pad.

Ja, dus samengevat vooral tijdens de dagelijkse werkzaamheden, maar er wordt wel gestimuleerd om altijd te kijken naar kansen en dingen die de externe contacten kunnen opleveren.

ja ja,

Ja hangt af van de functie, maar in principe hebben we als bedrijf dagelijks externe contacten.

Dus afhankelijk van de persoon heeft zowel support als sales als product owner als ikzelf elke dag externe contacten.

Ja Klanten, en prospects daar wel een onderscheid in, leveranciers en concurrenten.

Ja kijk zijn natuurlijk daarnaast hebben wel met name via HRM, dat we ook contact hebben met een hoge school. Dus dus dat soort externe stakeholders om zo te zeggen.

Veder ben ik heel actief op LinkedIn. Maar goed dat zijn dus wel vaak concurrenten, leveranciers, branchegenoten waar je dan inderdaad ook inspiratie opdoet.

Ja, close. Dat valt mij altijd op. Ligt ook wel een beetje aan de persoon. Want als ik naar mijzelf kijk en ook even naar het bedrijf kijk dat geef je dan wel door aan de mensen. Ja dan ben ik wel iemand die daar close in gaat zitten.

Ligt ook vaak aan de ontvankelijkheid aan de andere kant, maar we zijn echt wel met de belangrijkste leveranciers, daar zijn we echt close mee. Dat gaat vaak ook op vriendschappelijk privé vlak met leveranciers.

Dat zit denk ik ook een beetje in het DNA, denk ik van mijzelf en daarmee ook van RTR.

Moeilijk om daar natuurlijk een getal aan te hangen. Maar ik denk langdurig, lang.

Het zijn bijna geen vluchtige relaties bij. Het zijn echt ook de leveranciers, en de klanten zijn allemaal voor jaren contacten. Dat komt natuurlijk ook wel door het product.

Echt meerdere jaren. Dat kunnen echt tientallen jaren zijn. ja, sommige al meer dan tien jaar. Allereerst in gesprekken met klanten dus dat is vaak meer van, wat zouden we kunnen doen om jou het makkelijker te maken? Wat mis je? Dus dat is meer in gesprek met klanten.

Tweede is events. Nu even wat minder maar ik reis eigenlijk zelf de hele wereld over naar events op ons vakgebied, waarbij je dus allerlei branchegenoten, leveranciers, ideeën, daar ook op doet. Ook de leveranciers waar je ook gesprekken mee hebt en met name ook daar de events.

Je hebt bijvoorbeeld van fairtysign, dat is van de .com domeinnamen. Die hebben dan jaarlijks een partner event. Wat mij altijd opvalt, ik kom altijd geïnspireerd daarvandaan. Ik kom altijd, elk event, dan zit ik weer in het vliegtuig naar huis. Dan denk ik van oh we moeten dit gaan doen, we moeten dit product gaan ontwikkelen. Dus daar doe je echt je ideeën op.

als laatste ja, concurrenten. Goed kijken wat concurrenten doen, en we hebben ook gewoon met concurrenten een open relatie. Het zijn echt concullega's in onze branche is het heel erg gemoedelijk. Het is geen killing ofzo. Het is echt van goh waar lopen jullie nou tegen aan. Hebben jullie dat probleem nou ook? Ja wij ook. Hoe lossen jullie dat op dan? Qua innovatie zal dat wat minder zijn. Al gebruik ik het wel in de innovatie.

Wat je wel vaak doet, is dat je natuurlijk wel een beetje probeert te polsen of een beetje door wat sneaky te vragen een beetje achter komt of dat ook iets is naar de kant waar de concurrent ook wilt op bewegen. Kijk en als ik dan een beetje het idee heb van ja de concurrent is met hele andere dingen bezig. Dan denk ik van nou die oplossing van ons zou wel eens echt onderscheidend kunnen zijn en dat we er dan ook een voorsprong in hebben.

Ja, dat laatste: je toetst daar eigenlijk een idee toets je bij de concurrenten te kijken hoe zij in de markt daar al mee bezig zijn of niet?

ja en dat doen we dan natuurlijk niet direct van he, joh Piet wij zijn van plan om dit en dit te gaan doen. Doen jullie dat ook dat kan natuurlijk niet.

Een beetje dus de thermometer qua innovatie, zeg maar.

Klanten, concurrenten, leveranciers.

En hoe die worden ingezet is dus bij concurrenten vaak voor een spiegelende functie. En klanten en leveranciers echt vragen om daar op in te spelen en eigenlijk om de klanten behoefte te realiseren en zo op innovatieve nieuwe dingen te komen.

bij klanten is het echt zo van ook een beetje interview, zeg maar een beetje inventariseren, van wat is er niet en zou jou wel kunnen helpen. Bij concurrenten is het echt gewoon de thermometer er in en inderdaad spiegelen van wat hebben zij, waar zijn zij mee bezig. En bij leveranciers is het vaak aanhoren welke oplossingen ze hebben. Dan is het vaak van verschillende leveranciers iets pakken op tot iets innovatiefs te komen.

Waar innovatie vaak vandaan komt is dat je zegt van wacht even die leverancier heeft dat, ik heb vorige week dit gehoord bij die leverancier. Ik heb dit gehoord van die concurrent als we nou, als wij het nou eens op die manier aan zouden pakken. Dan ga je eigenlijk van verschillende oplossingen maak je een realtime register oplossing, en dat is dan de innovatie.

Bij de generatie van ideeën ja is het vaak het praten met elkaar. Belangrijk daarbij is elkaar op de hoogte houden van dingen die je ziet.

Dus als ik praat met leveranciers dat ik dan mijn collega's op de hoogte breng van wat ik gezien hebt, wat ik gehoord heb.

Innovatie ontstaat bij ons ook vaak uit, niet zozeer uit één persoon, maar is meer doordat je iedereen haalt bepaalde voelsprietten uit die externe contacten.

De koffiemachine gesprekken van goh ik zat van de week trouwens bij een bij een leverancier. Die had wel iets interessants. En dan zegt die ander nou dat is ook toevallig. Ik had die klant en die had zus en zo. En daar zie ik heel vaak de kracht van innovatie dus.

Het is de verschillende externe contacten vanuit de verschillende disciplines. Hoe kun je die in je bedrijf bij mekaar laten komen. En vaak in die cocktail daar ontstaan innovatieve ideeën.

Dus zo zijn we eigenlijk door te praten en verschillende informatie en externe contacten met elkaar te koppelen. Informatie met elkaar te koppelen. Kom je in een soort generatie proces met mekaar. Dat je zegt van oh maar dan kunnen we ook dit doen, maar als we dan ook dit nog toevoegen ja dan hebben we helemaal wat unieks. Zo hebben we eigenlijk een unieke propositie gebouwd.

die rol die ligt wel voor 90% bij de product owner en bij mij. Dus ik merk wel dat de ideeën die ontstaan daarin, die zijn vaak wel, die komen wel daar vandaan.

hoe ga je dat dan verdedigen en promoten, ja met name door er over te praten en andere mensen te enthousiasmeren.

wat in deze fase heel belangrijk is, het verdedigen en promoten, is eigenlijk een soort voorbereiding op de to-do lijst.

dan heb je vaak wel in een organisatie van, oja daar heb je hem hoor weer met een idee. Hij heeft weer iets nieuws. Ja eh joh geen tijd voor we hebben het veel te druk. Dus je moet ergens op een gegeven moment dat promoten doen, je moet mensen enthousiast maken er voor.

wat ik daar zelf wel vaak hanteer is een beetje het bommetjes droppen, ehm hoe bedoel ik dat dat als je het al te uitgekristalliseerd neerlegt bij iemand dan is het al afgebakend van ik heb een idee, dit is een innovatief product of dienst. Dit gaan we doen. Dit wil ik op de roadmap hebben. Dan zijn mensen geen mede eigenaar van dat idee. Ze zien vaak meer bezwaren dan oplossingen. Want ze denken ja weer een product er bij, weet je hoeveel tijd dat gaat kosten. Mensen gaan met hakken in het zand. Dus wat ik dan altijd als strategie hanteer is als je op een gegeven moment een bepaald idee heb, dan moet je dat gewoon links en rechts gaat droppen. Dan krijg je reacties. Mensen gaan meedenken. En als mensen gaan meedenken zijn ze ook onderdeel van de oplossing. En als ze onderdeel van de oplossing zijn, dan gaan die hakken niet meer in het zand.

Dan heb je op een gegeven moment niet meer de discussie van is het wat. Want iedereen is er enthousiast over geworden. Iedereen is al promotor geworden eigenlijk. Dan is het eigenlijk alleen nog maar de vraag van, ja wanneer dan, hoe dan? in hoeverre zijn die externe contacten relevant bij het verdedigen en promoten. Ja ik denk dat ze een rol spelen bij het overtuigen van mensen, het enthousiasmeren en overtuigen van mensen.

Dus wat ik wel zie is dat je dan op een gegeven moment bepaalde mensen ook in contact brengt met die externe contacten, met zo'n leverancier. En dan krijg je zo iets van he ik heb laatst met jou gesproken over dat jullie ook die ontwikkeling zien. Dat het daar en daar naartoe gaat en dat daar heel veel behoefte aan kan ontstaan. Kan jij er ook eens even wat over vertellen. En dan verteld zo'n externe relatie verteld er wat over. En kijk dan ben ik niet degene die overtuigd maar dan zet je eigenlijk die externe relatie in om ook dat enthousiasme of die urgency over te brengen.

Dus ik denk met name in deze fase dat je externe contacten gebruikt om te enthousiasmeren en te overtuigen. Om te onderbouwen.

Wij doen nu meer incremental. Dus wat we dan doen met dat RTR insights bijvoorbeeld, okay dat zijn wel vier hoofdonderdelen waar we wat in zien. Maar we beginnen met abuse. En ook dat abuse dat hoeft niet helemaal af te zijn. Wat is het minimum viable product, wat willen we minimaal hebben.

Dus je gebruikt eigenlijk bij het verdedigen en promoten gebruiken wij ook externe contacten door het alvast voor een stukje te doen. Dus je gaat een minimum product neerzetten die gaat naar externe contacten toe. Er komt dan zowel vanuit leveranciers als van klanten komt er reactie. En dat bevestigt dat we op de goede weg zijn en dat we door moeten. Dus ja op die manier spelen externe contacten ook een rol.

Wij willen we bekend staan als innovatief bedrijf, maar we willen niet bekend staan als innovatief bedrijf dat maar een keer in de drie jaar een innovatief nieuw product op de markt brengt. Wij willen bekend staan als innovatief bedrijf, dus dan moet je ook uitstralen dat je continu innovatief bent. En door het nu incremental te doen zeggen wij dus, he we hebben wat nieuws.

Dus door continu dingen toe te voegen ben je niet alleen innovatief bezig maar gebruiken we dat ook wel in onze uitstraling naar onze klanten toe, dat we een innovatief bedrijf zijn. Dus dat wou ik nog even toevoegen.

Beta releases dus op die manier worden ze bij de implementatie betrokken. Het actief vragen van feedback, ja op die manier worden ze er bij betrokken.

ja wel wat er dan bijvoorbeeld gebeurt dat ik dan leveranciers laat zien wat we doen. Die zijn daar positief over en ik heb bijvoorbeeld bij een partij gevraagd van joh zou je dat op papier kunnen zetten. Zou je dat je daar heel blij mee bent dat wij dat doen, en waarom jij denkt dat dat belangrijk is. En van die partij heb ik een hele mooie testimonial gekregen dat ze blij zijn met die nieuwe ontwikkeling van RTR. Dit kan ik dan weer gebruiken, commercieel en op de website straks. Dus ja op die manier worden ook wel leveranciers betrokken bij de implementatie om daar ook naast feedback ook een stuk referentie terug te krijgen.

ja die vrijheid hebben ze. Dus ik laat het aan hun waar zij, ik stimuleer het gebruik van externe contacten. Dus ik ben ook altijd van blijf met je ogen en oren open naar buiten. Sluit je niet op.

Dus ik ben vanaf het begin, heb ik gezegd van joh daarbuiten gebeurt het he. Ik heb dat altijd gestimuleerd, ik heb dat altijd gedaan. Omdat het heel belangrijk is om te doen.

de mensen hebben vrijheid in hoe ze, ik beoordeel ze op het bereiken van doelen. En niet op hoe ze het doen. Ik beoordeel ze op wat ze bereiken en stimuleer daarbij gebruik externe contacten. Dus het is dan aan hunzelf hoe ze dat inkleden.

Die vrijheid hebben ze. We hebben geen cultuur wat je ook wel eens bij sommige bedrijven ziet van huh, heb je nou contact met een leverancier of heb je nou contact met een concullega? What the fuck, ga aan je werk ofzo. Nee het is onderdeel van hun werk.

bij ons zit het overbrengen van de belangrijkheid van het hebben van die externe contacten, gekoppeld aan het niet hebben van structuur haha.

Aan de vrijheid zegmaar. Dus het is bij ons niet vastgelegd in allerlei protocollen of richtlijnen. Het is bij ons vastgelegd in de manier hoe we omgaan met elkaar. De doelen die we afspreken, dat we allemaal hetzelfde doel hebben. Dat we iets willen bereiken met RTR.

het is niet een richtlijn dat er echt staat van jij moet wekelijks met minimaal 5 externe contacten gecontact hebben. Dat hebben wij niet. Het zit hem juist in die vrijheid, maar wel werken aan een gemeenschappelijk doel. Aan een gemeenschappelijk missie.

Ik zeg dus eigenlijk van jongens als we dit willen bereiken, als we in 2025 20 miljoen domeinnamen willen beheren dat gaat ons absoluut niet lukken als wij ons afsluiten van externe wereld.

het antwoord is ja. Zeker in complimenten. Dus bij de gesprekken die ik heb met ze gewoon. Dus de bila's of de jaarlijkse gesprekken, de voortgangsgesprekken, wordt daar aandacht aan besteedt. Maar dit is denk ik meer omdat ik het belangrijk vind, besteedt ik daar ook automatisch aandacht aan. In die gesprekken.

Ik benoem herhaaldelijk ook wel dat we nog meer kunnen weten van concurrenten. Ik bedeel dat mensen ook wel eens toe van als jij nou die concurrenten in de gaten houdt en jij die daar praten we dan weer over met elkaar. Dus ja in beloningen, in schouderklopjes in opmerkingen.

Ook financieel. Daar gebeurt het ook. Het is niet zo vastgelegd in de zin van, het is indirect vastgelegd in dat we belonen op het bereiken van bepaalde KPI's. En ik heb al gezegd dat het bereiken van die KPI's dat kan eigenlijk niet zonder die externe contacten. Dus op die manier zit daar al, als we bepaalde doelstellingen halen hebben mensen daar een beloning voor. Zit het indirect in.

ook direct, want ik zeg soms wanneer iemand echt uitzonderlijk heeft gepresteerd in combinatie met het gebruik van externe contacten, dan wil ik dat wel graag belonen. Maar dat is sporadisch en bijvoorbeeld als extra eindejaarbonus. Maar echt alleen spontaan. Dus niet van te voren vastleggen als jij dit doet dan krijg je 1000 euro extra. Maar juist gewoon door mensen out of the blue gewoon te belonen voor hun gedrag. Dat werkt.

Als je innovatiebeloningen gaat standaardiseren gaat het verassingseffect er af en krijg je van: "ja maar ik heb toch een leuk idee verzonnen"? Nou waar is die duizend euro. Of ik heb toch mijn bijdrage geleverd met mijn externe contacten. Waar is mijn duizend euro? Nee het moet, ik wil verrassend gedrag, dus op een verrassende manier dat soort gedrag wel belonen. En dat weten mensen ook dat het iets eenmaligs is, of dat het iets bijzonders is. En dan werkt het in mijn beleving.

Ik denk dat externe contacten suggereert gelijk iets van openheid. Ik ben ontvankelijk voor. Ik sta open voor. In mijn beleving he. Dus externe contacten is je openstellen aan. En ik denk die cultuur moet je intern ook weerspiegelen.

ik zeg altijd van jongen we hoeven niet. ik hoef niet allemaal jullie mening over de kleur van het toiletpapier. Je moet tegelijkertijd oppassen dat dingen niet doorschieten zegmaar. Dat is hetzelfde denk ik met externe contacten. Het moet functioneel zijn. Dus we hebben geen externe contacten omdat het zo cool is om externe contacten te hebben. Dat is het, maar dat is natuurlijk niet bedrijfseconomisch verantwoord.

mensen laten zien dat het hebben van externe contacten voor het hebben van inspiratie. Voor prospects, voor het opbouwen van leveranciersrelaties. Het is gewoon belangrijk om uiteindelijk ons overkoepelende bedrijfsdoelstellingen te kunnen halen.

Dus wat dat betreft is dat de cultuur van het bedrijf zegmaar. van jongens externe contacten zijn gewoon op allerlei manieren heel erg belangrijk. Daarom hebben we ze. Daarom wil ik ook dat jullie ze hebben. Daarom mag je er ook een deel van je tijd aan besteden. De ene rol wat meer als de ander, maar dat snapt iedereen.

als iedereen dat belang ziet, dan hoef je dat ook niet meer te belonen. Dan gebeurt het omdat iedereen weet dat het belangrijk is, om die overkoepelende doelstellingen te halen.

Ik ben van mening dat efficiency moet niet te letterlijk zegmaar doorslaan in het minimale doen richting een klant om hem klant te houden. Om hem tevreden te houden. Ik wil graag wel, het zijn vaak ook opportuniteiten om juist dat soort externe contacten in te zetten om net even iets meer te horen en daar dan je voordeel mee te gaan doen.

ik denk dat het daarbij ook belangrijk wordt, dat juist als je groter wordt. Dat je dan als directie mensen daar credits voor geeft. he dus dat je er op terugkomt. Dus dat je zegt ja by the way hier is een nieuw product, een nieuwe dienst, jongens dit is tot stand gekomen vanuit feedback dat we kregen vanuit de klantenservice. Dus dit is, jongens jullie van klantenservice, ook al is het 100 man. Bedankt voor jullie input. Want door jullie input. Wat jullie van je klanten hebben gekregen. En dat door hebben gegeven de organisatie is. Is nu dat nieuwe product ontstaan. Dus dat product is er dankzij door jullie meedenken.

Ik heb het al eens genoemd maar dat wil ik hier nog wel even benoemen. Dat je, als je geen geestveruimende middelen wilt gebruiken haha, dan moet je geestveruimende tijd hebben.

Dus geef je personeel ruimte om een gedeelte van hun tijd ook te mijmeren over dit soort dingen, weet je wel. Ga er niet zo veel druk op zetten op de operatie en op het proces. Dat je alleen maar aan het doen doen doen bent, want dat werkt geestdodend. Dus als je ook echt innovatief bezig wilt zijn als bedrijf moet je ook, wel accepteren dat ja. Dat mensen daar tijd aan besteden.

Transcript SH_LK

Ja ik denk niet dat ik daar dagelijks gebruik van maak.

ja we hebben af en toe wel eens contact met een marketeer of iemand anders van een ander TWS bedrijf.

ja buiten TWS is het wel vrij nihil hoor.

Ik heb wel eens op LinkedIn iemand wat gevraagd. Een oud-collega die 100% in conversieoptimalisatie zit bijvoorbeeld van he ken jij goede opleidingen daarvoor want we wouden daar wat trainingen in doen. Dus in zo'n geval kijken we wel even van he wie heeft daar echt verstand van en misschien kan hij zelf die training geven of weet hij wie dat voor ons kan regelen.

We hebben afgelopen maanden een nieuwe wordpress hosting ontwikkeld en daar hebben we ook wel een klant van ons die daar veel mee doet gesproken zeg maar. Dus die is toen langsgeskomen en die heeft zijn visie een beetje op tafel gegooit van wat vind ik nou belangrijk voor mijn klanten en ja gewoon een beetje meedenken zeg maar, in een nieuw product.

Dat gebeurt niet heel vaak nog hoor maar, ja als we klanten hebben die in een bepaald domein veel kennis hebben dan kunnen we daar wel eens een beroep op doen.

Tijdens de dagelijkse werkzaamheden gebeurt het niet echt, dan is het meer een collega die je vraagt. Maar als het echt dingen zijn die voor ons ook wat nieuwer zijn, dus innovatiever. Dan is het wel fijn om iemand van buiten te hebben die wat meer ervaring er mee heeft.

nou ik denk hoogstens twee drie keer per maand.

Het verschilt heel erg. Kijk als ik veel innovatieve dingen doen dan zou het meer kunnen zijn maar het kan ook zo zijn dat ik zo maar drie maand niemand raadpleeg zeg maar.

ja dat noem ik dan even TWS partners zeg maar. Daar hebben we dus ook wel dan sinds we bij TWS zitten contact mee.

Ja heel soms dat je een keer met vrienden over werk hebt ofzo. Maar dat is meer buiten werktijd maar soms kan dat wel een inzicht geven in iets waar je aan werkt.

Een vriend van mij bijvoorbeeld die is developer. Dus die zit ook wel een beetje in die IT hoek. Dus die weet ook wel van wat voor hosting hij dan gebruikt. En dan vraag ik wel eens van he wat heb jij dan precies nodig qua hosting. Dus dat geeft ook wel inzichten.

ja dat verschilt dan wel. Kijk zo'n klant die sprak ik dan voor het eerst. Dat was dan wel een goede klant van ons, dus onze klantenservice kent hem wat beter. En sindsdien mailt ie mij wel eens wat vaker dus het is wel wat closer geworden maar dat is wel de eerste keer dat ik hem sprak zeg maar.

Vrienden, TWS bedrijven, oud-collega's.

Soms is het een dingetje, en soms zoals met die klant die langskwam. Die was gewoon echt de hele middag bij ons op kantoor. Dus dan is het gewoon een vier uur lang durend iets.

soms is het ook gewoon een mailtje of een slack berichtje of eh, nouja dan is het 5 minuten zeg maar.

Nou in principe vanuit het marketing gebied lees je gewoon zo veel mogelijk blogjes. Noem een marketingfacts.com, of een Amerikaanse blog. Dat hou je altijd wel bij. Dus vanuit daar is het ook wel de bedoeling dat als je iets interessants ziet dat je dat dan bijvoorbeeld in ons marketing slack kanaal deelt.

Dus ja, maar dan ben je niet perse naar iets op zoek als je wel naar iets op zoek gaat dan is het toch vaak, een beetje googelen en daarna brainstormen met andere collega's.

Dus aan de ene kant is het alle dingen die je tegenkomt waarvan je denkt, he dat is interessant. En aan de andere kant is het gericht op zoek naar nieuwe dingen.

Dus toen we met die wordpress hosting begonnen was het gewoon alle concurrenten in kaart brengen en dan vooral ook kijken naar Amerika wat vaak wel voorop loopt zeg maar. En ja op die manier kom je dan wel tot ideeën.

ook wel vanuit klanten. We doen wel eens een klantonderzoek en daar komen vaak niet hele nieuwe dingen uit voort maar wel inderdaad dingen van he ik wil wordpress hosting of op die manier zijn dat wel dingen die prioriteit krijgen als veel klanten dat willen zeg maar.

leveranciers is ook wel een goeie inderdaad.

Ja vooral klanten dan wel denk ik. Als je echt een gesprek wil over de fase verkenning dan.

Nouja voor het verkennen, niet echt. Oud collega's niet echt denk ik. Vrienden ook niet echt omdat ik niet echt vrienden heb die in die materie zitten.

ja die leveranciers wat ik zei.

We blijven op de hoogte van de updates van leveranciers omdat we wel lid zijn van al die nieuwsbrieven. Dus dan verken je eigenlijk ook al wel ideeën. En dan af en toe als iets interessant is dan zoeken we dat verder uit en dan proberen we dat uiteindelijk ook wel te implementeren.

Ja dat is eigenlijk wel een beetje afdelingsoverstijgend denk ik. Soms komt de CEO met een idee, soms komt de marketeer met een idee, soms de systeembeheerder. Dus binnen SoHosted dragen alle collega's wel wat aan zeg maar.

Als je echt van externe werk contacten en idee generatie wil weten denk ik dat dat niet heel veel gebeurt.

Ja marketing komt wel vaak met de meeste ideeën. Omdat wij gewoon dingen zien bij concurrenten bijvoorbeeld. Van he dat willen wij ook aanbieden.

externe werk contacten, ja als ik vragen of dingen. Stel nou dat iemand heel veel ervaring heeft met een bepaalde tooling zoals dan bijvoorbeeld Hubspot waar ik dan een keer met Suzanne over heb gesproken dan benader je die wel.

vanuit de directie is er natuurlijk mee contact met die andere TWS bedrijven dan vanuit marketing. Die hebben echt die meetings. Die komen ook wel echt met ideeën vanuit daar waar wij dan weer mee verder gaan.

Ja soms is het gewoon van he, die en die directeur riep dat. En dan is het echt niet meer dan een zin zeg maar, en dan gaan wij gewoon kijken vanuit marketing van wat is dat en kunnen we daar wat mee.

Het begint dan toch vaak met je echte directe collega's meekrijgen.

nouja wij zijn dan met twee marketeers en de commercieel directeur is eigenlijk ook marketeer maar zit ook in de directie. Dus dat is voor ons wel makkelijk want zodra de commercieel directeur enthousiast is dan zit je direct al bij de directie zeg maar. Dus dan hoeven wij niet zelf de directie er van te overtuigen als het al gelukt is om de commercieel directeur te overtuigen. Dus dat is echt een goede shortcut.

ja als je kijkt naar die wordpress hosting dan hebben we dus ook met die klant gesproken en daar hebben we ook wel gebruik gemaakt van, he deze klant die maakt veel gebruik van wordpress en die zegt dit en dit.

Dus dan heb je een extra bron zeg maar om mensen te overtuigen. Want als een klant met veel verstand er van dat zegt dan zal het ook wel zo zijn zeg maar.

Dus ja dat kan wel handig zijn, omdat je dan een extra onderscheiding hebt van. Het is niet alleen ik of alleen marketing die dat wil maar onze klanten willen dit ook. Snap je, dat werkt wel goed.

dan vorm je vaak wel een beetje een project team. Dus iemand van marketing, iemand van systeembeheer en nouja we hebben toevallig maar een developer, dus die is altijd de sjaak haha.

dan vorm je eigenlijk toch vooral taken. En dan probeer je elkaar daarover op de hoogte te houden en te helpen waar nodig.

bij een groot project heb je wel echt een projectteam en meestal ook wel een kick-off. Van he we gaan dit en dit doen. Dan is het ook wel gestructureerd en dan echt een beetje scrum achtig zeg maar.

bij kleinere projecten kan het ook gewoon een beetje ad-hoc zijn. Van he marketing gaat dit en dit doen, okay nu moet deze developer dit en dit doen. Dus dan vraag je wil je dat doen.

het hangt een beetje van de omvang van een project af in hoeverre er een structuur wordt aangebracht. Bij kleine projecten gaat dat wat meer wat losser zeg maar.

ja soms wel voor testen bijvoorbeeld. Stel er wordt een nieuw product gelanceerd dan worden er wel soms klanten benaderd van he wij hebben dit en dit product en jij bent altijd wel van de nieuwe dingen, zou je dit willen testen? Dus dat zou wel kunnen gebeuren ja.

we doen het niet heel vaak maar het geeft wel nuttige inzichten. Omdat het wel iemand is die er vaak compleet anders naar kijkt. Dus als er tijd is zou ik dat het liefst doen, die externe werk contacten.

Toch is er vaak ook geen tijd haha en wordt het gewoon gelanceerd en komt er dan vaak achteraf feedback van klanten en wordt het dan nog verbeterd zegmaar.

ja het liefst doe je dat eerder. Dus het liefst zet je wel die externe contacten in.

ja, maar dan is tijd een factor zeg jij die daar vaak voor zorgt dat we dat minder doen. ja, dat vind ik wel. Als je bijvoorbeeld iets voor 1 januari live wil gooien, en ja vaak loop je toch wat vertraging op. Dan wordt het testen met klanten soms wel lastig. en dan wordt het zelf wel goed getest maar dan mis je soms wel wat inzichten bijvoorbeeld.

we hebben wel een groepje van oud-marketeers en oud stagiaires enzovoorts die bij ons hebben gewerkt maar daar wordt niet perse heel veel werk inhoudelijk in gedeeld, maar af en toe komt er wel eens iets voorbij. Dus dat is wel interessant dan.

nou een collega die kwam dan af en toe langs en die is voor zichzelf begonnen, dus die werkte voor hele andere klanten. En dan laat hij even zien wat hij voor zijn klanten heeft gedaan zeg maar vanuit marketing perspectief zeg maar en dan leer je daar af en toe wel wat van.

ik denk dat vrijheid daarin wel heel belangrijk is. Als je die vrijheid niet hebt dan denk ik ook dat je niet die externe werk contacten überhaupt mag benaderen.

Kijk als het allemaal heel erg geheim is dan ga je niet iemand op LinkedIn een berichtje sturen of een klant benaderen. Dus een bepaalde vrijheid daarin is wel fijn. Anders durf je dat misschien ook niet eens te doen.

Dat is tweeledig want wat ik zei als je een beetje vrijheid hebt dan zet je misschien snel je externe werk contacten in maar als je een project niet heel structureel aanvliegt dan is het dus kans dat je aan het einde bijvoorbeeld geen tijd hebt om externe werk contacten in te zetten.

Terwijl als je daar heel gestructureerd werkt en zegt van nee het kan pas worden opgeleverd als het is getest door klanten dan zou je jezelf dwingen om ze in te zetten. Dus dat kan soms ook wel positief zijn.

tja geldbeloningen hebben we niet echt.

ja ik word daar niet echt perse door gemotiveerd. Maar ja ik ga er gewoon vanuit dat je je vol inzet. En daar horen soms externe werk contacten bij om tot een beter resultaat te komen. Dan word je daar uiteindelijk wel voor beloond maar dat hoeft niet perse direct meetbaar ofzo te zijn.

ik wil wel altijd het beste product of het beste opleveren. Dus als ik daar iemand voor nodig heb dan doe ik dat wel gewoon. Maar ja daar hoeft niet echt perse een beloning tegenover te staan. Als er een goede werksfeer is dan ja ik denk dat je dan sowieso beter je werk doet. En ik denk als je externe mensen inzet dat je je werk dan nog beter doet want niemand heeft alle kennis dus als je die ergens anders kan vergaren dan wordt het alleen maar beter.

als de werksfeer niet goed is dan heb je het waarschijnlijk niet naar je zin, doe je minder je best. boeit het je allemaal niet zo veel dan ga je ook geen externe werk contacten inzetten.

Ik denk ja dat externe werk contacten wel belangrijk zijn maar het is niet zo dat ik ze de hele tijd inzet. En dat is echt vooral bij nieuwe dingen inderdaad, bij innovatie is het vooral handig omdat je zelf de kennis vaak nog niet hebt.

Vooral nu met TWS is het wel echt handig dat je allemaal in dezelfde branche zit maar toch andere dingen doet. Dan is die kennisdeling wel heel goed. Volgensmij zijn er ook wel wat initiatieven om een keer met alle marketeers bijvoorbeeld te zitten maar als de tijd het toelaat dan is het zeker interessant.

Transcript SH_HR

die ervaar ik op een schaal van 0 - 10 een 6. Dus niet heel goed en dat komt omdat het vooral technische mensen zijn. En technische mensen die zijn wat meer mensenschuw om het zo maar even te noemen. Dus die nemen niet snel contact op met andere mensen omdat ze dat gewoon een beetje spannend of eng vinden of moeite hebben met veranderingen of mogelijk verbeteringen die daaruit voortkomen. Dus die moet je wel extra motiveren om sociaal gedrag te laten vertonen om met externen te communiceren.

op een schaal van 0-10 is het nu een 6. Ik zou graag een 9 willen.

Het verhogen van innovatie en het voorkomen van maken van onnodige kosten.

Er zijn best wel veel best practices in onze markt. Of concurrenten of leveranciers die al iets hebben bedacht. Dus eh bestaande oplossingen waar al heel veel geld in is geïnvesteerd die al beschikbaar zijn. Waar je gebruik van kan maken.

Ja een techneut wil dat liever dus zelf, zelf ontwikkelen, zelf bedenken en zelf die kosten maken. Terwijl vanuit de business wil je snel kunnen inspringen op marktontwikkelingen en dan heb je niet even twee drie jaar aan tijd en zes ton aan kosten maken om iets te ontwikkelen wat elders al in te kopen is en dan is je marge misschien wat lager maar je kunt wel direct aan de slag en je kan er veel van leren.

nou ja dat hangt heel erg van het project af. maar gemiddeld 1 keer in de maand denk ik.

ja kijk als je nu een technisch project zou aanvliegen dan stuur ik die veel directiever en dus met veel meer contact met externen. Alleen als het een wat minder high prio project is, waar de urgentie op de impact lager van is, dan ga ik er zelf minder mee bezig omdat de ROI van mijn inspanning dan te laag is. Dus dan vindt het aantal contacten minder plaats.

gemiddeld een keer in de maand denk ik.

Dat zijn vooral leveranciers en andere business units.

Want de innovatie, bij ons in de markt moet de innovatie eigenlijk bij de leverancier vandaan komen en niet zozeer bij het bedrijf zelf. Dus als een leverancier van ons een innovatief product heeft ontwikkeld of een nieuw product heeft ontwikkeld dan kopen wij die vaak in en daardoor kun je waarde toevoegen voor je klant zegmaar. Maar het echte innovatie als in zijnde een idee ontwikkelen en een prototype maken en dat in de markt zetten als zijnde een compleet nieuw product dat zie je bij ons in de markt eigenlijk niet meer omdat het al een heel volwassen markt is.

wij zijn heel erg afhankelijk van leveranciers qua innovatie.

Dus als wij bijvoorbeeld een project starten of we hebben iets nodig dan proberen we wel zo veel mogelijk te sturen op hem misschien heeft deze businessunit hier eerder al iets gedaan en dan neem contact op en ga even bellen of ga even een videocall inplannen. Zodat je al van andere business units misschien kunt leren hoe zij bepaalde zaken hebben aangepakt.

En maken jullie gebruik van klanten als externe werk contact voor innovatie?

oh ja, zeer zeker. Ja wij doen regelmatig klantonderzoek en doelgroeponderzoek.

ja klanten en dus ook partners. Daarmee bedoel ik eh, wij hebben, dat is eigenlijk ook een soort van klant maar wij hebben een testpanel, dus dat zijn SoHosted die hebben aangegeven dat zij heel graag informatie willen delen of hun mening willen geven. Dus dat is een apart soort testpanel.

dan hebben we normale klanten die we gewoon een enquête sturen een keer per jaar om informatie te vergaren. Wat dat ook maar is wat we dan willen weten.

we hebben SoHosted partners, dat zijn eigenlijk een soort van Resellers. Dus waar we veel mee samenwerken die bij ons diensten inkopen en dat weer onder hun eigen naam verkopen. Dat zijn SoHosted partners. Dus daar hebben we ook wel regelmatig contact mee en daar verzamelen we ook feedback van.

ja ik denk ongeveer een uurtje. De totale doorlooptijd een uur ongeveer, misschien twee. Dus tussen 1 en 2 uur.

ik zou hem op twee keer per maand zetten en dan gemiddeld 2 uur.

Het wordt vooral gedaan door de afdeling marketing. Zij houden marktontwikkelingen in de gaten en zij doen dan als we het alleen even over ideeën hebben. Zij doen ideeën op op basis van marktontwikkelingen en concurrenten en soms zelf. En dat stemmen zij met mij af en als dat mogelijk potentie heeft dan wordt daar een voorstel voor geschreven.

ik vind in de ideale situatie dat innovatie ook bij de systeembeheerders vandaan zouden komen, dus de technische jongens. Want zij zitten in de techniek, alleen zij hebben weer wat minder gevoel bij klantbehoeften dus de combi tussen markteteers en systeembeheerders zou de ultieme combi zijn om te doen aan innovatie.

de druk op onze systeembeheerafdeling is te hoog waardoor zij geen tijd hebben voor innovatie en het bewustzijn dat voor innovatie nodig is is daar ook te laag. Dus dat ligt nu alleen bij marketing.

systeembeheer is nu eigenlijk alleen uitvoerend, dus als marketing een goed idee heeft en ze hebben het bedacht en uitgelegd en besproken in het managementteam en ze zien er heil in dan worden ze dan op dat moment betrokken.

de leveranciers worden in deze fase al contact mee opgenomen en met klanten wordt ook contact opgenomen.

We hebben een top nieuw product voor wordpress hosting, managed wordpress hosting, dat hebben we wel eerst toetst bij onze klanten. Van he we zijn van plan om dit product te lanceren binnenkort. is dit iets voor jou? Zie jij hier heil in en zo ja wat zou je daarvoor willen betalen? Wat zou je er terug in willen zien?

vervolgens hebben we ook met leveranciers gesprekken gehad namelijk, he dit het product dat wij voor ogen hebben. Jullie hebben een dienst die waarde kan toevoegen in dit product of deels onderdeel kan zijn van dit product. We hebben daar een aantal vragen over, kunnen we contact met jullie opnemen? En kunnen we dan daar met jullie over praten? Zouden we dan ook misschien het product bij jullie kunnen testen door middel van een demo of iets in die zin.

ja eigenlijk worden die in elke fase wel gebruikt zegmaar.

Ja de haalbaarheid met name, die toetsen we daar. Namelijk als wij dit en dit en dit zo gaan doen. Wat verwacht jij dan eh wat er gaat gebeuren.

als we bijvoorbeeld een licentie moeten inkopen bij een leverancier voor onze wordpress hosting even als voorbeeld. Daar hebben wij contact met de leverancier gezocht die een speciale soort van webserver levert en daar hebben wij wel gevraagd van als wij dit product op deze manier zo gaan neerzetten met zo veel klanten, verwacht jij dan dat we 1 licentie nodig hebben of twee. En wat zijn best practices bij jou in de markt? Wat zie je bij andere bedrijven die bij jou deze licentie kopen etc.

1 is dus marktontwikkelingen analyseren. dus marktanalyses. twee is concurrentieanalyses. 3 is op de hoogte blijven van ontwikkelingen van leveranciers. ehm, 4 is interne brainstormsessie. Met name op de verschillende afdelingen als marketing, als klantenservice als systeembeheer. Daar vinden wel sessies plaats om na te gaan denken over hoe we dingen anders kunnen gaan doen.

sowieso proberen we daar wel qua cultuur ook op te sturen. Dat het vooral een lerende cultuur is binnen de organisatie en waarbij men wel de focus heeft op groei en verbetering.

Je hebt brainstormsessies over het probleem dat je tegenkomt, je hebt brainstormsessies over een nieuw product dat je wilt lanceren. Ja daar kun je mindmappingtools voor gebruiken. Je kunt interactieve brainstormsessie met andere mensen hanteren. Dit kan een telefoongesprek zijn met een leverancier of klant. Dit kan een klantonderzoek zijn. Dat kan kwantitatief onderzoek zijn, dat kan kwalitatief onderzoek zijn. Ja dat verschilt.

Vooral klanten. Ja, vooral vanuit de klantbehoefte.

ik geloof ook meer in goed luisteren naar je klanten en hun achterliggende behoefte proberen te ontdekken. Dus als je weet wat de achterliggende behoefte is van je klant dan kun je daar als je een beetje creatief bent en je begrijp je klant goed, dan kun je heel makkelijk daar een dienst of een product bij denken waarmee die klant geld kan besparen of zijn omzet kan verhogen of wat ook maar de achterliggende behoefte is van die klant.

wij gebruiken geen leveranciers om ideeën te genereren of oplossingen van klanten omdat onze leveranciers over het algemeen vrij grote bedrijven zijn.

leveranciers worden weinig, omdat het ook moeilijk is, weinig betrokken in het genereren van ideeën en het bedenken en aan de man brengen van nieuwe ideeën. Dat zijn vooral klanten.

we hebben ook bijvoorbeeld bij SoHosted afgelopen jaar een vrij uitgebreid klantenonderzoek gedaan, zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan onder een groot deel van onze klanten.

Dus die testpanel leden dat zijn de eerste groep mensen die we hierbij betrekken en vooral ook als het product er in de concepting fase is, dus bijvoorbeeld een prototype. Dan gaan we het testpanel inzetten om feedback te geven op het prototype en gaan we dat verder finaliseren en aan de man brengen. Dus een 1.0 versie maken zodat dat gereleased kan worden.

met de rest van onze klanten, dus de totale customer base. Daar doen we wel gewoon onderzoek om te gaan kijken welke producten zouden jullie willen hebben en waarom en wat zijn jullie daar bereid voor te betalen en etc etc. Daar komt vooral de meeste innovatie vandaan.

als het gaat om hoe ontwikkel je dan vervolgens het product en wat zou er in moeten zitten, dan komt inderdaad dat testpanel weer naar voren. We hebben bij bijvoorbeeld onze wordpreshosting hebben we een partner, een reseller van ons, die hebben we uitgenodigd en gebeld en gezegd van hoi we zijn een nieuw product aan het ontwikkelen. Jij hebt hier verstand van. Zou je een keer willen langskomen. En toe hebben we gewoon 10 uur met hem gesproken over hoe wij bepaalde dingen zouden doen en wat hij daar van vond. En vervolgens hebben we op die manier uiteindelijk een soort van prototype neergezet en dat hebben we dan weer laten testen door ons testpanel. En daar is toen de 1.0 versie uitgekomen en dat is nu ons productieplatform

er wordt altijd een projectvoorstel geschreven. En daar wordt altijd gekeken naar wat zijn de kosten, eigenlijk een businesscase, dat is het.

Er moet een businesscase opgesteld en gepresenteerd worden aan het MT. En dat gaat meestal eerst langs mij en daarna langs het MT en dan zeg ik van kijk jongens dit is de achterliggende behoefte van de klant. We hebben dat onderbouwd met onderzoek XY en Z, dit is de klant zijn behoefte, dit is wat de klant er voor wilt betalen, dit is, ik heb al contact met leveranciers gehad en met klanten en we hebben deze technische producten nodig en het

kost zo veel geld en we verwachten dat we dat kunnen verkopen in deze aantallen en dus ziet de omzet minus de kosten, het resultaat dus er zo uit.

anders zijn we met heel veel projecten bezig die geen geld op leveren en dat wil ik een beetje voorkomen haha. We kijken gewoon naar elke investering van, ja okay leuk maar wat gaat het opleveren. Dat is echt een mindset en een cultuur. Daarom maken we altijd eerst een businesscase om weer te geven wat dit nou precies op gaat leveren.

als uit onderzoek blijkt dat een klant behoefte heeft aan iets en ook bereid is daar een X bedrag voor te betalen dat in de businesscase positief naar voren komt dan gaan we daarmee aan de slag. Eigenlijk is de klantvraag altijd leidend. Binnen natuurlijk de beperkingen van tijd geld, mensen en techniek. Maar daarbinnen is veel ruimte daarvoor.

het belangrijkste is dus als je andere mensen wilt overtuigen dan wordt dat bijna altijd gedaan vanuit de klant. Namelijk de klant vind dit, de klant vind dat, en dat hebben we onderzocht want kijk maar hier is het resultaat. Dus dit is iets waar we mee aan de slag moeten.

daarna ga je dan proberen je stakeholders te overtuigen van de uitvoering er van en de mogelijk implementatie er van. Namelijk he, we hebben ook al in de business case gekeken naar leverancier X Y en Z, en die geven A B en C aan dus volgens ons is er wel een haalbaar verhaal. Dus de externe werk contacten die je hebt opgedaan die verwerkt je eigenlijk in je business case.

De klanten gebruik je om de stakeholders te overtuigen van een noodzaak. Dus waarom is dit nodig. Want als je die al niet meekrijgt dan kun je niet verder in een gesprek zeg maar.

Dus het allerbelangrijkste is dat je ze overtuigd door de klant te laten spreken zeg maar. Wel dmv onderzoek maar wel om de klantbehoefte aan te geven en vervolgens probeer je dan dus alle mogelijke, dus als het MT dan een keer overtuigd is van het feit dat het nodig is.

Dan heb je ze al en dan moet je ze daarna overtuigen van alle mogelijk beperkingen die zij dan gaan bedenken. Namelijk van ja we hebben geen tijd of we hebben geen geld of techniek of platform of weet ik veel wat voor reden er is. Dan moet je ze dan proberen te laten zien dat je daar ook al over na hebt gedacht en dat je daar ook al oplossingen voor hebt, of mogelijke oplossingen voor hebt bedacht in concept.

dan krijg je een soort van akkoord en dan hebben we nu een projectteam opgesteld en die gaat een maand lang kijken naar de, die pakt de verdiepingsslag in de businesscase om te kijken is de businesscase wel in de praktijk met de specialisten die er wat over kunnen roepen, komt dat overeen met hetgeen wat degene die de businesscase heeft opgesteld had bedacht.

door de projectvoorstellen dus de businesscase er bij te gaan pakken. En dan gesprekken te gaan voeren met de problem owner van een project. Om te gaan kijken van he jij zegt nu dat je contact hebt gehad met leverancier Y, en die roept iets. Heb je een contactpersoon zodat ik contact kan opnemen of kun je mij uitleggen hoe dat werkt? Met andere woorden, ze gaan bezig met het verzamelen van informatie op het gebied van de mogelijke knelpunten die in de businesscase zijn aangegeven.

dan nemen ze niet contact op met klanten want meestal is dat ook niet nodig want de noodzaak is er al van duidelijk zegmaar.

Ze nemen vooral contact op met leveranciers of andere business units om te gaan kijken van he wij willen graag dit product gaan bedenken. Dus dan is het helemaal niet de vraag van hebben we dit product wel nodig. Wij willen graag dit product, wat moeten wij gaan doen om dit met jullie te gaan regelen?

er vindt dan een concretiseringslaag plaats zegmaar. Want degene die de businesscase opstelt die kan nooit specialist zijn op alle gebieden. Dus die maakt eigenlijk een abstracte businesscase met de informatie die hij zo goed mogelijk aan elkaar kan knopen.

vervolgens als we dan aangeven van nou als de businesscase zo uitpakt dan vinden we dit de moeite waard om een verdiepingsslag te maken. En dan wordt er een projectteam opgesteld en dat team gaat dan, ik noem maar wat. Een week of twee weken aan de slag om te kijken of hetgeen in de business case ook in de praktijk haalbaar blijkt te zijn.

Dan wordt het weer in het MT besproken. Namelijk he we hebben de businesscase onderzocht en het blijkt dat eh, het wel haalbaar is of niet haalbaar is of wat er dan ook maar uit komt. Is het wel haalbaar dan wordt er op de roadmap in het MT een project gezet en dat wordt ingepland en vervolgens gaan projectmedewerkers daar dan mee aan de slag. Dus het wordt weer teruggekoppeld aan het MT en het MT gaat dat op een planning zetten.

Het is niet zo dat de cultuur binnen de organisatie zo is dat er strenge procedures zijn bijvoorbeeld of werkinstructies zijn waardoor er ontmoedigd wordt om contact op te nemen met externen.

Het is vooral een stukje mindset bij technische mensen, want technische mensen zijn gewoon van aard ehm, introvert. En daardoor zijn ze gewoon minder geneigd om contact op te nemen met externen. Dat is het eigenlijk gewoon. Want ja ik werk hier toch, en ik heb hier toch mijn collega's. En met nieuwe mensen is dat toch, ja ze zijn daar gewoon heel behoudend in.

Vanwege de hoge mate van introversie van technische mensen komt dat in mijn optiek in ieder geval op een schaal van 0- 10 op een zes uit terwijl ik een 9 zou wensen in de gewenste situatie.

je zou wel een werkinstructie of beleid kunnen opstellen waardoor je verplicht wordt om contacten op te doen met externen. Dus dat je het juist een onderdeel maakt van de structuur.

bij ons is het geen verplichting maar het is wel een dringend advies waarbij het bij hoog opgeleide professionals is dat wel eens lastig want dat zijn vrij eigenwijze mensen. Die moet je veel autonomie geven want als ze te weinig autonomie hebben en je hebt te veel procedures dan haken ze af zegmaar.

als je te veel standaardiseert en te veel voorschrijft, dan werkt dat averechts voor de meeste hoogopgeleide professionals. Dat is mijn ervaring in ieder geval.

wat ik gewend ben bij niet technische professionals, Is dat als ze veel autonomie hebben dan nemen de externe contacten juist toe.

bij technische hoogopgeleide professionals, als je daar meer autonomie geeft dan neemt juist het aantal juist af.

als ik nu mijn marketingafdeling vraag van hoi, we willen dit product ontwikkelen. Kijk eens even bij leverancier XY of Z of concurrent AB of C en ga er mee aan de slag. Dan nemen zij vanuit hunzelf eigenlijk altijd al contact op en dan sturen ze gewoon een mail en dan vragen ze.

een introvert persoon en dan met name systeembeheerders, die zullen niet zo snel een vraag stellen. Die gaan wat documentatie bijvoorbeeld opzoeken en dan downloaden ze een pdf en dan staan daar 340 pagina's in die ze eerst moeten doorspitten voordat ze het antwoord hebben gevonden in plaats van dat ze de accountmanager gewoon even bellen.

Dus ja wat wel een optie zou kunnen zijn is dat je inderdaad zegt voor technische mensen neem je de verplichting om externe werk contacten te gebruiken met name om te toetsen of je op de goede weg zit of om te kijken of je ook knelpunten tegenkomt, dus gewoon een controle vraag bij een leverancier of een partner.

wij doen het niet in geld maar wel in waardering.

Het is ook wel eens zo dat iemand van systeembeheer een update heeft doorgevoerd en dat daar positieve reacties op komen van klanten en dat wij dan zeggen, he wat cool dat je dat hebt gedaan want nu kunnen wij onze klanten beter helpen. Dus daar is dan ook emotionele waardering.

Als jij je meer wilt richten op externe werk contacten dan kun je dat sturen door procedures, maar beter zou zijn dat je dat stuurt doormiddel van cultuur.

ik denk dat een positieve werksfeer zeker bijdraagt aan het gebruik van externe werk contacten maar ik zou eerder een lerende cultuur toepassen om heel eerlijk te zijn. Want als je wat meer een lerende cultuur in de organisatie hebt dan weet je ook dat het niet verkeerd is om fouten te maken, als je er maar van leert.

Als we een project draaien en we maken een fout en we hadden dat kunnen voorkomen omdat we eerst met de leverancier hadden kunnen praten, dan moet je dat de volgende keer wel doen. En ik vind dat die cultuur nog wel wat meer gepromoot kan worden binnen onze organisatie.

maar ook dus het promoten van überhaupt het gebruik van externe werk contacten dus dat je gewoon zegt. Wij willen een lerende organisatie zijn en als je wilt leren dan kun je dat doen door 250 documentatie te leren maar je kan ook leren van andere mensen die dat misschien wel eens een keer eerder hebben gedaan. Of leren van leveranciers die daar al een oplossing voor hebben. Dus eigenlijk moet het wat meer een analyserende, lerende cultuur komen waarbij dat normaal wordt bevonden. Dus dat je niet eerder met iets start of dat je niet eerder met iets begint voordat je twee of drie externe werk contacten hebt geraadpleegd.

Dus werken met klanten en je klant centraal stellen, dat werk echt heel goed. Dus beslissingen maken en producten maken dat doe je altijd voor je klanten. En niet voor anderen. Dus niet voor techneuten, niet omdat een techneut een leuk product heeft of een marketeer een leuk product heeft of wie dan ook. Nee het gaat eigenlijk altijd alleen maar om de klant. Dus meer focus op klantonderzoek en behoeften van klanten, dat is een opmerking die ik zou willen maken die voor

ons goed uitpakte en waarvan ik van mening ben dat andere bedrijven dat ook zouden moeten doen.

Transcript AG_JP

Dat is wel grappig eigenlijk in dit geval dat je dus een stukje productontwikkeling extern eigenlijk daar aan mee werkt en we hebben er beide belang bij dat dat product ontwikkeld wordt alleen we hebben ook gezegd van nou normaal gesproken is het deel wat heel lastig is is het onderhouden van zo'n product.

nu hebben ze gewoon een product dat voor hosters interessant is. Wij hebben in feite heel goedkoop iets wat voor ons heel belangrijk is gekregen en zij hebben dus iets in handen wat dus binnen een hostingmarkt gewoon een interessant product is om te verkopen.

beide. Want in die brainstorm sessie had ik hun, daar hebben we elkaar wel veel gechallenged van ja wat willen wij dan precies voor informatie hebben en ja dus zij zijn vooral gaan kijken van hoe kunnen we dan die informatie voor jullie verzamelen en dan ook technisch bij elkaar stoppen en nu zijn we gewoon meer in wekelijks overleg en heb ik gewoon een roadmap gedefinieerd van dingen die ik wil bereiken en daar hebben we gewoon elke week in feite overleg over.

Kleinere implementaties en dat soort dingen, maar daar heb je dan eens in de maand ofzo contact mee.

Deze partij hebben we gewoon elke week minimaal 1 tot 2 uur ben ik daar mee bezig.

Gewoon leveranciers, vrienden, kennissen, bekenden die je hebt opgebouwd in de afgelopen twintig jaar waar je dan eens in de zoveel tijd wel eens een hapje mee gaat eten of wat gaat drinken ofzo.

dat je daar ja mensen uit de industrie tegenkomt en dan is het inderdaad weer bijkletsen over wat zijn jullie dan aan het doen en je daar meer laat inspireren want he soms zijn er bedrijven dat op dat moment daar ook op zoek naar klanten voor een product wat zij hebben ontwikkeld.

dat is dan eerder ja andere hosters en dat is ja ik denk normaal gesproken 2-3 keer per jaar gemiddeld.

Een paar dagen inderdaad dan gingen we inderdaad naar Florida en Miami hadden we dan wel de Parallel Summit of Acronis Summit en het was dan, ja opzich heb je daar dan een leuke mix want je ziet elkaar weer. je drinkt wat, je kletst even bij. Maar dat is ook vaak wel waar je dat soort externe werk relaties en ook ideeën over van waar gaat de industrie naartoe, wat doen andere mensen, ja daar kom je dan inderdaad op dat soort ideeën.

ik denk dat binnen Argweb de meest gebruikte manier om ideeën te verkennen is wel een beetje de proof of concept achtige benadering.

we zijn nu net bezig met het implementeren van een chatfunctionaliteit voor onze support afdeling. Nou dan doe ik een initiële leveranciersselectie om te kijken van oja dit is wel een leuk product. En we kijken ook een beetje binnen TWS van wat anderen gebruiken en vervolgens kies je er eentje uit waarvan je denkt van nou die past het beste bij hoe wij dat dan willen en wat wij daarmee willen en dan gaan we al vrij snel over op de proof of concept.

dat is dan weer het fijne van een kleine organisatie. Er hoeven weinig mensen aangehaakt te worden en dat werkt gewoon heel prettig. Omdat je gewoon heel snel bezig bent met de materie en niet te veel bezig bent met allerlei langdradige trajecten.

we pakken iets dat een generieke functie heeft en zetten het dan in voor ons doel.

Nou buiten TWS vragen, er wordt niet iets van een consultant of externe mensen voor ingeschakeld omdat.

waar wij vaak gebruik van maken dan kom je al heel gauw in SaaS achtige oplossingen terecht he, diensten zoals een websitebouwertool. Nou dat zijn, daar kun je wel extern proberen om daar informatie of kennis over in te winnen maar de mensen eigenlijk die daar het meeste van af weten die zitten binnen onze organisatie zelf.

dat is of door ervaring of door contacten uit het verleden. Koen kan zo 10 contacten opnoemen waar je, die zo iets hebben. Of Tom heeft iemand die die kent en zo ja denk ik dat we met het MT samen al genoeg bij elkaar kunnen krijgen om dat van de grond te krijgen.

in een non-techsavi segment is het natuurlijk al heel gauw heel lastig om heel specifiek, zoals "heeft u behoefte aan een CMS?".

Kijk als je een NPS vraag stelt met duimpje omhoog duimpje omlaag dat is zo'n beetje het maximale wat je kan vragen aan onze klanten. Alles wat daarnaast is is natuurlijk ingewikkeld en hebben ze vaak geen echte mening over.

we doen in principe als MT eens per jaar gaan we kijken naar de innovatie voor het volgende jaar en per kwartaal kijk je vooral terug naar nou we hebben een plan gemaakt voor 2021.

dat is vooral dan een heidag waarbij het managementteam van Argeweb vooral gaat kijken van waar is nou volgend jaar qua innovatie het meeste behoefte aan.

soms plotten we ze ook al in de toekomst. Dus als we denken van nou als er dingen die echt een wat kortere cyclus hebben, dus van over drie of vier maanden moeten we dit of dat hebben dan plotten we die al gewoon meteen in die maand.

nou als je alleen al kijkt wat er intern aan ideeën komt daar kunnen we de komende tien jaar wel mee vooruit haha. Nee niet zo in die fase.

Hooguit dat je een TWS of een KPN die dan zei van je we gaan office 365 lanceren hier gaan jullie ook zorgen dat dat volgend jaar wordt geïmplementeerd.

nou in het MT hebben vooral de directeurs daarin de beslissende factor. Dus ik draag twintig dingen aan en daarin zijn zij wel degene die je moet overtuigen dat het volgend jaar belangrijk is dat we in Q1 dit of dat gaan hebben.

het zou nog als het echt een groot iets is dan moet je het natuurlijk ook binnen TWS promoten, daar helpt het dat het ook dat men weet dat je daar geld aan uit gaat geven en dat ze het daar ook mee eens zijn. Het kan niet zo zijn dat wij in een keer als MT gaan verzinnen dat we volgend jaar aardappels gaan telen en dat we daar 2 ton voor nodig hebben en dan moet het natuurlijk ook wel in lijn zijn met voorheen KPN, nu TWS.

ja, en moet dat dan in de vorm van een businesscase uitgewerkt worden voordat het bij het MT terecht komt?

nee nou als het echt inderdaad op TWS niveau is dan helpt het wel maar op dit moment zit de structuur nog zo in elkaar dat de individuele directie in principe veel vrijheid heeft om dat soort dingen zelf te besluiten of ze iets wel of niet gaan doen.

-denkt lang na- nee ik kan zo niks bedenken.

Ja zo ver zijn we niet binnen Argeweb. Onvermijdelijk dat dit uiteindelijk binnen TWS ook zo op een gegeven moment gaat lopen maar op dit moment nog niet.

ik denk dat je daar al gauw wel bij externe werk contacten terecht komt omdat je daar ziet dat natuurlijk de organisatie vaak is ingericht om gewoon productie te draaien.

binnen een klein bedrijf kom je dan gauw bij externe werk contacten. Kijk een stukje van de innovatie kunnen we dan bij ons eigen development team kwijt maar al gauw heb je externe mensen nodig om iets te bouwen of iets specifiek als een migratie moet worden gedaan. Ja dan kom je heel gauw op externe werk contacten uit.

in de meeste gevallen is het van ja je huurt iemand in die dat dan gaat doen voor een bepaalde tijd. He we hebben nu iemand ingehuurd die het scrumproces gaat begeleiden. Ja dat zijn typisch het soort externe contacten die je dan als je echt die innovatie wilt gaan doen, dat is dan natuurlijk ook logisch dat een klein bedrijf niet daar zijn dedicated mensen voor heeft zitten en dat je die dan extern inkoopt.

ik denk wat wel grappig is dat als ik zo naar die verdeling zit te kijken dan denk ik dat er ook best wel een relatie zal zitten tussen de omvang van het bedrijf en hoe de verdeling van die externe werk contacten is.

bij een klein bedrijfje zie je denk ik de trend die je bij Argeweb ziet die zie je ook bij kleine bedrijfjes in het algemeen. en daar zie je dat je vaak de ideeën zelf hebt, de oprichter van het bedrijf is natuurlijk vaak de innovator want ja die heeft het bedrijf opgericht met een bepaald idee. Zo lang die oorspronkelijke oprichter nog in het bedrijf is zijn die ideeën verkennen en idee generatie dat zit allemaal heel erg bij een of twee mensen.

ja dan zie je weer verschil. Dus bij jullie is het juist bij het begin helemaal, en bij veel andere kleine bedrijven, weinig externe werk contacten. en dan als je dan.

ja die piramide is inderdaad bij een groot bedrijf is die zo (beeld een omgekeerde Pyramide uit) en bij een ander bedrijf is die zo (beeld een Pyramide uit). Een Pyramide en een omgekeerde Pyramide.

als je minder vrijheid hebt dan heb je al gauw, ja ik denk met minder vrijheid dat het logischer is dat je meer externe werk contacten nodig hebt om ook überhaupt voor elkaar te krijgen.

in kleinere organisaties is dat wel gebruikelijker. En als je meer vrijheid hebt dan, ja ik ben een tijdje CEO van een bedrijf geweest ja dan heb je de ultieme vrijheid. Maar ja toen maakte ik uiteindelijk ook wel weer gebruik van externe werk contacten dus. Misschien ligt het meer aan de hoeveelheid tijd die je daar voor hebt?

vaak hebben bedrijven als er heel veel regels hebben in het innovatie proces dan heb je vaak ook geen andere keuze dan dat je gebruik moet maken van externe werk contacten om überhaupt door een bepaalde fase heen te komen.

hoe meer regels er zijn dan krijg je vaak ook met specialismen te maken en dan zeg je vaak van ja weetje we hebben toch niet genoeg specialismen in huis en dan huur je daar dan weer een externe partij voor in.

Nou nee daar zit binnen Argweb geen beloning aan.

nee klopt ja. Dat is voor ons niet echt relevant.

Ik denk dat hoe positiever de werksfeer is en de onderlinge contacten hoe minder behoefte je hebt aan externe werk contacten.

Dus ik denk dat bedrijven waar een negatieve werksfeer is dat je eerder geneigd bent om iemand anders in te huren of een externe in te huren.

Binnen Argweb is een extreem positieve werksfeer waarbij dingen die ik normaal gesproken waarvan ik zeg hmm ja daar moeten we maar iemand voor inhuren. dat je nu gewoon eerst bij een collega vraagt van goh zouden jullie daar bij kunnen helpen weet je wel. En dan los je met elkaar dingen op die normaal gesproken veel eerder alweer tot het inhuren van externen zou leiden.

ik denk dat innovatie in die zin een proces is dat zo dicht bij de core zit van de meeste bedrijven. Dat het lastig is om daar externe hulp voor in te schakelen. het gebeurt denk ik veel minder dan bij andere processen binnen bedrijven.

Gewoon operationele processen, security ik noem maar even wat. Dat zijn allemaal dingen waar je veel makkelijker externe werk contacten in gaat inzetten dan in het innovatieproces.

Transcript AG TL

we hebben, als ik vanuit marketing kijk, omdat we alles in huis doen, eigenlijk bijna geen externe contacten.

Waar dan externe contacten hebben ingezet, zijn dat leveranciers waar we advertenties inkopen waar we dan contact mee hebben, of we hebben met externe tekstschrijvers in het verleden gewerkt.

Dit doen we dan nu niet meer, maar dat hebben we wel gedaan. Wat ik daar heb ervaren, zodra een externe erbij komt kijken, dat de snelheid eruit is.

Ja, dus eigenlijk zie je, om het samen te vatten, tijdens de dagelijkse werkzaamheden wordt vooral het proces vertraagd.

Ja, dat denk ik wel, als ze daar externen voor gebruiken.

Ja, en als je kijkt naar manieren om innovaties te verzinnen en nieuwe creatieve ideeën. Hoe worden daar externen werk contacten bij gebruikt? Of worden ze daar überhaupt voor gebruikt natuurlijk, dat is de eerste vraag.

Eigenlijk niet.

als we vanuit marketing iets bedenken, gaan we gewoon met zijn tweeën bellen, in dit geval dan bellen, en vroeger gingen we bij elkaar zitten en gewoon dingen bedenken. Langer geleden werkte we met een marketingbureau samen, dat doen we eigenlijk niet meer.

ik denk dat vanuit de product strategist, dat hij wat meer externe contacten heeft om producten te ontwikkelen. Daar zit een ontwikkelaar achter die hij nodig heeft om uit te werken wat hij in zijn

hoofd heeft zitten. Dus hij heeft iets innovatiefs in zijn hoofd, wat eigenlijk niet bestaat, en dan moet hij het aan een developer gaan uitleggen wat hij dan in gedachte heeft.

Vanuit innovatie denk ik minder. Ik heb wel externe contacten of gewoon leveranciers van producten als we een product uitbreiding willen gaan doen of een propositie willen wijzigen en daar een leverancier bij nodig hebben. En het schakelen met leveranciers voor co-funding, bijvoorbeeld los krijgen voor marketing.

Dan is het innovatieve stuk, dat doen wij eigenlijk zelf, we bedenken de campagne of we hebben een idee. We gaan kijken of een externe dan de funding kan regelen daarvoor.

Nou we hebben dat in het verleden altijd wel gedaan en ik denk dat de laatste paar keer we een hoop geld besteed hebben aan externe ideeën. Wat het resultaat was dat het vooral duur was en dat het idee dan net niet helemaal was, zoals we het eigenlijk in gedachte hadden.

waar we wel gebruikt gemaakt hebben van externen contacten wat meer toegevoegde waarde heeft geleverd. Dat was voor de radio campagne die we hebben gedaan.

We hebben met een reclame bureau samengewerkt om branding te vernieuwen. Zo hebben we een nieuwe logo laten ontwikkelen, een nieuwe huisstijl, een nieuwe tone of voice. Dus dat hebben we ook met externen gedaan.

Het is vooral kijken naar de skills. Kunnen we het in house, dan doen we het in house en hebben we het niet, dan moet het van extern komen.

Maar nu eigenlijk sinds TWS maak je gewoon geen gebruik van externe werkcontacten voor innovatie zeg je?
Nee, eigenlijk een stuk minder.

Ik denk voor de site hulp die Joost aan het maken is, de externe developer die daar op zit. Maar vanuit het innovatieve gedachte, is de developer wel degene die uitvoert wat wij bedenken. Dus die bouwt eigenlijk onze innovatie.

Het enige waar we met site hulp wat creativiteit bij gebruikt hebben extern is UX designer die heeft daar gekeken naar hoe moet je het beste positioneren kwa lay out, zodat het ook nog gebruiksvriendelijk is met al die elementen die we er in wilden hebben. Maar ja, dat is misschien ook meer creatief dan innovatief. Want die past gewoon de best practices vanuit UX toe.

we hebben het proces van hoe gaan we van een idee naar uitvoer, dat vanuit een organisatie worden er ideeën aangedragen. dus iedereen is vrij om dingen in te schieten als ze denken dat iets beter kan of handiger kan of slimmer kan.

De ideeën belanden meestal bij de manager van de afdeling die ze dan inbrengt bij het productboard. We gebruiken AH, dat is een tool daar waar je een soort roadmap kan bouwen. Daar staan allemaal kaartjes op met ideeën en die worden aan de parkinglot, dat is een beetje de backlog toegevoegd.

Daarnaast hebben we vanuit het MT een soort heidagen, waarin we gaan kijken nou we willen vanuit Argeweb proactief zijn en ja de klanten zo goed mogelijk helpen. en hoe kunnen we dat dan het beste doen? Dan bedenken we ideeën, bijvoorbeeld de sitehulp is daaruit geboren.

Vanuit de NPS wordt er best wel gekeken, vanuit klanttevredenheid. Kunnen we klanten misschien cadeautjes sturen of moeten we ze verrassen of moeten we op bepaalde momenten een brief sturen ja of nee. Dat ze iets fysieks krijgen in plaats van gewoon een mailtje. En daar hebben we dan eigenlijk gewoon een beetje brainstorm sessies voor om dat uit te zoeken en te kijken of we dingen kunnen veranderen of kunnen proberen.

Vanuit marketing is het, komt het externe meer vanuit, niet vanuit contacten maar vanuit best practices die je leest uit boeken of uit blogs of nouja of video's die we kijken van opnames van de website.

klanten kunnen daar een NPS score geven en een opmerkingen veld en dat opmerkingen veld, daar kijken we naar. Want waarom is die dan niet blij en moeten we daar iets mee doen. Moeten we daar iets op verzinnen. Moeten we onze processen aanpassen of moeten we een ander product gaan gebruiken? Dus die input van klanten gebruiken we.

Iedere klant krijgt ieder jaar die uitnodiging.

Ja we gebruiken klantfeedback vanuit marketing middels gewoon een pop-upje, van wat had je op deze pagina verwacht bijvoorbeeld. En of dat innovatief is. Het is in ieder geval vragen naar iets waar we van tevoren niet zeker weten wat de klant gaat antwoorden. Want hadden we het geweten dan hadden we het ook niet hoeven vragen. Dus we verwachten daar wel iets te horen waar we zelf niet over na gedacht hadden.

ik denk vooral dat we vooral bij marketing met externe contacten ze vooral inzetten voor informatie. Dus ja die klantonderzoeken, KTO's op de site, die feedback pop-ups dat is vooral om informatie te krijgen van die behoefte van de klant.

we zijn continu aan het kijken van voldoet het product nog en wat is op de markt aan toevoegingen. Wat doen concurrenten en hoe kunnen we onze klanten beter helpen.

die ideeën zijn soms al gegenereerd. Want die klant die zegt soms al heel concreet wat ie dan wil. Dus van nouja dan geeft ie eigenlijk al de richting aan.

we hebben die heidagen waarin we die ideeën bespreken, en dan is het natuurlijk ook kiezen want er zijn heel veel ideeën ja we kunnen maar een beperkt aantal dingen doen. Maar daar worden de ideeën wel gevormd. En gaan we vanuit daar onderzoeken wat de mogelijkheden zijn.

Dat soort dingen komen uit die heidagen. Dus dat is wel een beetje de input voor hoe we dan weer verder gaan in het proces. Ja dat verzameld zich dan in die tool. Waarin dan dus een soort backlog met ideeën staat.

worden er ook wel eens externe werk contacten aangehaakt bij het genereren van ideeën voor innovatie?

Nee, ik denk niet voor de ideeën.

ik denk dat dat vooral gebeurt doordat de ideeën of producten vaak bij mij terecht te komen. En dat het vinden van steun vooral is door met Koen, de algemeen directeur, daarmee overleg ik gewoon over het idee van nou hoe zouden we dit kunnen doen. Wat is de business case en ja ik denk dat op die manier, als we er allebei enthousiast over zijn dan kunnen we het gaan uitvoeren.

als het idee komt vanuit een andere afdeling en die dragen iets aan dan wordt het in het MT besproken en als we dan met zijn allen vinden dat het ook echt belangrijk is om dat idee te gaan

uitbouwen ja dan is daarmee de steun geboren. En als we het wel een goed idee vinden maar het past eigenlijk niet binnen de huidige plannen, ja dan gaat ie naar de parkinglot.

ik zit nu 9 jaar bij Argeweb en de meeste ideeën waar dit kwartaal geen prioriteit voor is daar is volgend kwartaal ook geen prioriteit voor omdat er steeds iets tussendoor komt. Dat is ook wel een beetje hosting denk ik.

ik denk dat het voor mij makkelijker is, omdat ik toch wel een redelijke stem heb in wat wij gaan doen en daarmee mijn stempel kan drukken op hetgeen dat ik belangrijk vindt. Ja dus ik hoef mij daar niet heel veel voor in te spannen om iedereen mee te krijgen.

het is het toelichten in het MT wat het idee is en waarom het belangrijk is maar, als ik terugkijk naar wat voor ideeën zijn er geweest en welke ik belangrijk vindt dan heb ik ze ook georganiseerd en dan zijn ze ook qua impact groot. En vaak komen ze dan ook gewoon op de roadmap.

ja voor ons zijn de andere labelowners externe contacten.

die worden dan gebruikt om een idee te promoten, dus van jo dit is het onderzoek dus nouja dit is de uitkomst dan kan je er eigenlijk niet echt omheen van dat het dan niet zo is want het is onderzocht en een externe die heeft het al uitgevraagd.

Hij wordt eerst op de parkinglot in die AH tool wordt ie geplaatst. Vanuit daar wordt ie dan geplot in het jaar. We hebben een soort maanden/balken planning in dat ding. En zodra die ergens in een periode terecht komt, vaak zit daar ook development impact bij.

Dan maken we een intake, dus zie het als functioneel ontwerp, van wat wil je hebben? Wat is het idee, wat is er voor nodig? En dan wordt dat besproken, als daar dan dus development voor nodig is. Die gaan daar op schieten en een beetje refinieren van nou bedoel je dit of wat wil je nou eigenlijk en wat moeten we dan allemaal doen. En dan is er iemand verantwoordelijk voor het uitvoeren van dat project.

we hebben geen projectmanager binnen argeweb maar degene die dan verantwoordelijk is voor het project die moet er ook voor zorgen dat het dan gaat landen. Dus dat we de deadlines halen en die update iedereen over wat er gebeurt. Ja tot aan de lancering van het product of van de wijziging die bedacht is.

dat is dan in het geval van de sitehulp de developer. De developer die die sitehulp maakt.

Ook gewoon voor uitvoer van projecten. ja als we skills niet hebben binnen de organisatie dan huren we ze in. Dus een illustrator hebben we een keer ingehuurd.

in het verleden hebben we wel eens wat klantenpanels gedaan maar niet voor een product specifiek. Voor sitehulp wordt dat wel gedaan. Dan wordt er een beperkte groep klanten, een soort beta fase wordt daar gelanceerd. Dus we gaan niet iedereen het in een keer geven maar we geven gewoon een kleine groep. Zodat we kunnen testen van hoe is die klant ervaring, hoe is die klant feedback daarop?

We hebben het in het verleden wel eens eerst gelanceerd voor een kleine groep klanten die dan de beta variant kreeg. Dat waren 100 klanten ofzo, en daar gingen we feedback van verzamelen en dat bleek heel veel werk. Om al die klanten de dingen te verzamelen en bij te houden, terug te koppelen. Vooral dat laatste. Want iets ontvangen is niet zo moeilijk maar daarna ook nog een

reactie er op geven blijkt dan toch ineens een halve baan. Nou dus die ervaring daarmee was dat het heel veel werk was.

ik denk ook vooral binnen hosting is het heel lastig om innovatief te zijn, Ieder product wat je lanceert is volgende week door een ander ook toegevoegd.

als ik kijk naar marketing dan ja is die vrij om in te huren wie hij wil inhuren alleen in de praktijk gebeurt dat dan niet. Mja omdat ie het zelf kan uitvoeren.

ik verwacht daar wel van de marketeer dat als hij er niet uitkomt of als die iets heeft waar we een externe bij nodig hebben dat ie wel aan de bel trekt en vraagt van joh ik heb dit budget nodig want ik wil met partij X in zee.

hmm, ik denk het niet. Voor mijn gevoel niet.

nee.

Ik zou ook even niet zo weten hoe dat wel invloed zou hebben.

ik denk dat we daarin heel open zijn en best wel vrij. Dus het is ook, ik stimuleer het ook gewoon dat mensen falen.

ideeën moeten falen want als je geen falende ideeën hebt dan heb je gewoon te weinig ideeën gehad.

maar vind ik wel eh uiteindelijk remmend voor de innovatie als er een keer iets fout gaat en daar een heel groot punt van gaat maken want dan durft daarna niemand meer iets uit te proberen.

dat kan soms ook betekenen dat ie daardoor zelf zijn structuur gaat opstellen. Als dingen falen omdat structuur ontbreekt ja dan moet ie dat opzetten.

ze krijgen geen geld als ze mensen inhuren zeg maar. Dus ze krijgen niet een beloning voor het inhuren van mensen, maar ja en ze krijgen ook niet echt een compliment voor het inhuren van mensen of van externen maar wel voor de uitkomst van dat werk.

hij krijgt geen extra complimenten omdat ie iemand ingehuurd heeft om iets te vinden of om, dat is niet anders dan dat ie dat zonder dan zou doen.

misschien dat ik dat persoonlijk zelf leuker vindt als de medewerker dat zelf bedacht heeft in plaats van dat het bij een externe vandaan komt, maar ja het maakt mij niet zo.

Ik denk dat dat vooral iets is van ik heb iets gelezen op een blog en laten we het eens testen. Dat kunnen we misschien bij Argeweb ook wel doen. En dan zijn het niet directe contacten maar dan is het meer informatie van extern die gebruikt wordt en dan is het wel leuk dat we dat gaan proberen. Dus dan wordt je wel beloond, in die hoedanigheid dat je die informatie die je vindt ook gaat toepassen of gaat uitproberen.

ja voor de werksfeer dan is een externe vanuit de kantoor situatie nog gedacht is altijd ook wel weer leuk omdat je andere invalshoeken krijgt van o wat heb je in het verleden gedaan en dan zie je wat aanknopingspunten. Dat maakt het wel wat creatiever op de afdeling, dat je wat meer uitwisselt met elkaar. Waar je normaal dat niet doet. Dus de sfeer wordt er wel wat losser van. Maar dat komt ook omdat ie eigenlijk anders gewoon in z'n eentje zit.

waar ik denk ik het meest positief op terugkijk wat betreft externe contacten was de radio campagne, waarin je echt een vakgebied wat je eigenlijk niet kent. Van hoe pakt een commercial uit, hoe blijft iets plakken. Ja daar kwam wel echt een leuke campagne uit die we zelf nooit hadden kunnen bedenken. En ook nooit hadden gedruft waarschijnlijk.