Datum: 16-08-2016

Plaats: Leiden

Opdrachtgever: Pepperminds

Stagebegeleider:   
L. de Rooy

Begeleidende docent:

G. van Gaalen

Examinator 1:

P. Rijcken

Examinator 2:

E. van der Heide

Student:

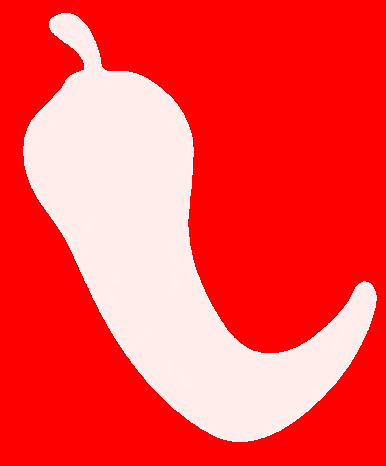
Devlin Harkes

Studentnummer: s1079360

Klas: CE4B

Adviesrapport voor de omgang met uitstroom van personeel bij Pepperminds

Scriptie



# Colofon

Titel: Adviesrapport voor de omgang met uitstroom van personeel bij Pepperminds

Scriptie: HBO bachelor scriptie

**Auteur**

Naam: Devlin Harkes

Studentnummer: s1079360

Opleiding: Commerciële Economie, jaar 4

School: Hogeschool Leiden

**Bedrijfscoach**

Naam: Lisanne de Rooy

Functie: Operationeel manager

Organisatie: Pepperminds Leiden

**Bedrijfsgegevens**

Organisatie: Pepperminds Leiden

Adres: Turfmarkt 4

2312 CD, Leiden

Telefoonnummer: 071 516 3000

**Docent begeleider**

Naam: Giovanna van Gaalen

Organisatie: Hogeschool Leiden

E-mailadres: gaalen.van.g@hsleiden.nl

**Datum**

Concept: 10 mei 2016

Definitief: 16 augustus 2016

# Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u vindt u de tweede versie van de afstudeerscriptie die is geschreven ter afsluiting van de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. Vanaf begin februari 2016 tot half augustus 2016 is onderzoek verricht voor Pepperminds en is de scriptie geschreven.

De afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van Pepperminds BV met ondersteuning van de Hogeschool Leiden. Het gewenste doel van de scriptie is het creëren van inzicht in de factoren waarom werknemers bij Pepperminds stoppen, teneinde hier een gedegen advies voor op te stellen.

Ik wil graag mevrouw van Gaalen bedanken, voor de uitstekende ondersteuning tijdens de afstudeerfase, zowel in als buiten werktijd. Daarnaast meneer Reudink, voor de persoonlijke begeleiding en de motivatie gedurende de laatste twee studiejaren. Ook dient mevrouw Faber de nodige complimenten in ontvangst te nemen. Hartelijk bedankt voor de hulp en motivatie waar nodig in het derde studiejaar tijdens de stage. Ten slotte wil ik uiteraard Franka Juta en Lisanne de Rooy bedanken voor de uitstekende, adequate en leerzame begeleiding gedurende het laatste half jaar van mijn studie. Ik wens u veel plezier met het lezen van de scriptie.

Devlin Harkes,

Hazerswoude-Rijndijk, 2016

# Executive summary

Pepperminds is an organization which works with a large amount of young employees. Especially the last two years Pepperminds knew a large degrease of these employees. 284 employees have stopped working for Pepperminds over the last two years. Because of this degrease, Pepperminds wishes to gain insights about the main reasons for employees to leave the organization. These insights are extremely useful for Pepperminds, because with these insights a plan can be formulated for Pepperminds to decrease the number of employees who leave the organization. The main question in this survey is as follows: ‘’Which factors are leading in the reasons for employees to leave Pepperminds?’’ To answer this question, the theory of the AMO-model have been looked at closely. According to this theory, three sub questions are formulated. ‘’Which part takes the capacities of employees within leaving the organization for employees of Pepperminds’’, ‘’which part takes the motivation of employees within leaving the organization for employees of Pepperminds’’ and ‘’which part takes the opportunities of employees within leaving the organization for employees of Pepperminds’’ are the three sub questions which have to be answered to answer the main question.

To answer the main and sub questions, qualitative research has been used. The reason for qualitative research was simple. The motives and deeper reasons had to be investigated, which cannot be investigated with quantitative research. Besides that, quantitative information was already known by the organization. One on one depth interviews was the way the respondents were questioned. In total fifteen respondents have been investigated. Nine former employees and six current employees were part of the target group. The respondents were chosen on the basis of their function. Four trainees, seven promoters, and four captains have been investigated. All the conversations were recorded.

There was found several useful information for Pepperminds. Against expectation, employees of Pepperminds do not work for Pepperminds for money as the main reason. More intrinsic reasons to work came up. Learning, making people better and fun are the main reasons for employees of Pepperminds to work for Pepperminds. The sub questions can be answered as well. De capacities, motivation and opportunities within an organization has influence on leaving or staying with the organization. The knowledge of employees does not. The involvement of employees also plays a big part in employee retention. The more employees are involved, the more they intent to stay for a longer duration at the organization. Besides field research, also some interesting desk research has been done. The desk research gave insights in the main reasons former employees stopped working for Pepperminds over the last two years. ‘’A lack of time to work’’, ‘’fired based on results’’ and ‘’does not like selling’’ are the main reasons of former employees to stop working for Pepperminds over the past two years.

The conclusion of this survey is that the capacities, motivation and the opportunities of employees all have influence in leaving the organization or intention of retention. Motivation takes a leading position in these factors. The hypotheses which have been worked with can all be assumed true. Human resource activities will lead to involvement of employees, which leads to intention of retention. Human resource activities will also lead to intention of retention directly.

Recommended is to organize evenings where all employees come together to have a drink with each other. This will lead to a higher level of motivation. Besides that, recommended is to be more flexible to employees who cannot work two times a week, organize moments of feedback for salescoaches, involve employees more and underscore the possibilities to earn promotion. Last but not least, a plan to bring in more new employees is included in this plan, because an organization always has to deal with employees who leave the organization.

Inhoud

[Hoofdstuk 1 Probleemformulering 8](#_Toc459027756)

[§1.1 Probleemstelling 8](#_Toc459027757)

[§1.2 Doelstelling 8](#_Toc459027758)

[§1.3 Deelvragen 8](#_Toc459027759)

[§1.4 Doelgroep 9](#_Toc459027760)

[§1.5 Grenzen onderzoek 10](#_Toc459027761)

[§1.6 Opdrachtgever 10](#_Toc459027762)

[§1.7 Opdrachtnemer 10](#_Toc459027763)

[§1.8 Sleutelbegrippen 10](#_Toc459027764)

[Hoofdstuk 2 Theoretisch kader 11](#_Toc459027765)

[§2.1 AMO-model 11](#_Toc459027766)

[§2.2 Betrokkenheid 14](#_Toc459027771)

[§2.3 Werkdruk 15](#_Toc459027772)

[§2.4 Conceptueel model 15](#_Toc459027773)

[§2.5 Employee engagement model 16](#_Toc459027774)

[§2.6 Hypotheses 16](#_Toc459027775)

[Hoofdstuk 3 Methodologie 17](#_Toc459027776)

[§3.1 Deskresearch 17](#_Toc459027777)

[§3.2 Kwalitatief onderzoek 17](#_Toc459027778)

[§3.3 Expert interview 17](#_Toc459027779)

[§3.4 Doelgroep 18](#_Toc459027780)

[§3.5 Benadering doelgroep 18](#_Toc459027781)

[§3.7 Operationalisatie 19](#_Toc459027782)

[§3.8 Gesprekstechnieken 19](#_Toc459027783)

[§3.9 Onderzoekslocatie 19](#_Toc459027784)

[Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten 20](#_Toc459027785)

[§4.1 Deskresearch 20](#_Toc459027786)

[§4.2 Fieldresearch 25](#_Toc459027791)

[§4.3 Deelconclusie 33](#_Toc459027797)

[Hoofdstuk 5 Conclusie 34](#_Toc459027798)

[§5.1 Conclusie deelvragen 34](#_Toc459027799)

[§5.2 Conclusie expert interview 36](#_Toc459027803)

[§5.3 Hypothesen 36](#_Toc459027804)

[§5.4 Beantwoording probleemstelling 37](#_Toc459027808)

[Hoofdstuk 6 Aanbevelingen 38](#_Toc459027809)

[§6.1 Instroom 2.0 38](#_Toc459027810)

[§6.2 Vaste borrelavonden 38](#_Toc459027811)

[§6.3 Flexibiliteit 39](#_Toc459027812)

[§6.4 Vaste feedbackmomenten 39](#_Toc459027813)

[§6.5 Doorgroeimogelijkheden stimuleren 40](#_Toc459027814)

[§6.6 Weerstand op aanbevelingen 40](#_Toc459027815)

[Hoofdstuk 7 Implementatie 41](#_Toc459027816)

[§7.1 Instroom 2.0 41](#_Toc459027817)

[§7.2 Vaste borrelavonden 43](#_Toc459027825)

[§7.3 Doorgroeimogelijkheden benadrukken 45](#_Toc459027833)

[§7.4 Evaluatie implementatie 47](#_Toc459027841)

[Hoofdstuk 8 Discussie 49](#_Toc459027845)

[§8.1 Sterkte kanten 49](#_Toc459027846)

[§8.2 Zwakke kanten 49](#_Toc459027849)

[Bibliografie 50](#_Toc459027853)

[Bijlagen 53](#_Toc459027857)

[Bijlage 1 Interne analyse 53](#_Toc459027858)

[Bijlage 2 Redenen uit dienst 67](#_Toc459027865)

[Bijlage 3 Vragenlijst oud werknemers Pepperminds 71](#_Toc459027866)

[Bijlage 4 Vragenlijst huidige werknemers 74](#_Toc459027873)

[Bijlage 5 Verbatims 77](#_Toc459027880)

[Bijlage 6 Analyseschema’s ex-werknemers 190](#_Toc459027956)

[Bijlage 7 Analyseschema’s huidige werknemers 202](#_Toc459027957)

[Bijlage 8 Verbatim expert interview 212](#_Toc459027958)

[Bijlage 9 Werfpitch 220](#_Toc459027959)

[Bijlage 10 Overzicht implementatie 221](#_Toc459027960)

[Bijlage 11 Logboek 222](#_Toc459027961)

[Bijlage 12 Reflectieverslag 226](#_Toc459027962)

# Inleiding

## Pepperminds BV

Pepperminds is een organisatie die op dit moment beschikt over 15 verschillende vestigingen door heel Nederland (Pepperminds, 2016). Pepperminds is mede verantwoordelijk voor de werving van nieuwe leden[[1]](#footnote-1) voor verschillende grote merken. Merken waar leden voor geworven worden zijn bijvoorbeeld Hello Fresh, de NRC, de Persgroep en verschillende goede doelen zoals het Rode Kruis en KWF. Dit wordt voornamelijk gedaan door jongeren in de leeftijd van achttien tot en met 26 jaar. Zij worden getraind om de dialoog met mensen aan te gaan en om mensen te kunnen overtuigen een product of dienst aan te schaffen. Dit wordt op straat gedaan, langs de deuren, op beurzen en evenementen. Wanneer Pepperminds meer mensen in dienst heeft kan er een grotere operationele planning worden gemaakt. Door de groei van het aantal werknemers kunnen meer mensen bereikt worden en benaderd worden voor de verschillende merken die Pepperminds verkoopt. Mits deze groei gepaard gaat met de juiste ondersteuning vanuit de salescoaches, kan dit ten goede komen aan de resultaten van Pepperminds

## Aanleiding voor het onderzoek

*‘’The Sky is the limit’’* *– Brian Claessen* is een uitspraak die vaak is gedaan door voormalig senior salescoach Brian Claessen. Dit heeft betrekking op de grootte van Pepperminds, zowel in Nederland als wereldwijd. De werving van nieuwe leden voor organisaties is namelijk een urgente zaak in 2016. Hoe meer werknemers Pepperminds in dienst heeft, hoe meer leden kunnen worden geworven, wat leidt tot hogere resultaten voor Pepperminds. De ondersteuning van werknemers speelt echter wel een belangrijke rol bij het behalen van goede resultaten. Deze ondersteuning heeft o.a. betrekking op het krijgen van de juiste trainingen, evaluaties na werkdagen en motivatiekwesties. Uit eerdere onderzoeken is namelijk gebleken dat de steun die een werknemer ontvangt door zijn leidinggevende wordt gezien als de totale steun van de organisatie. Wanneer een werknemer zich gesteund voelt door de hele organisatie resulteert dit in een grotere verbondenheid met de organisatie. Dit heeft een positief effect op het personeelsverloop (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Echter, bij aanvang van de afstudeerstage in februari stond de teller van het aantal werknemers voor Pepperminds Leiden op slechts 65 werknemers. Dit aantal stond een jaar geleden op ruim 120 werknemers. Verondersteld wordt dat deze hoge uitstroom te maken heeft met het aantal werkzame studenten bij Pepperminds in een studentenstad als Leiden. Studenten zouden er sneller achter komen toch geen tijd meer te hebben om te werken. Echter, de exacte reden voor deze hoge uitstroom binnen Pepperminds Leiden is nog niet onderzocht. Het behoud van werknemers is daarom een issue geworden die grote aandacht verdient. De redenen voor het stoppen met werken bij Pepperminds zijn veelal uiteenlopende factoren. Echter, wanneer inzicht verkregen wordt in de factoren waarom werknemers stoppen met werken bij Pepperminds en welke factoren een overheersende factor spelen in deze keuze, kan met een gedegen advies, rekening gehouden worden met deze factoren. Wanneer salescoaches op de juiste wijze omgaan met deze factoren, wordt verondersteld dat dit de uitstroom van werknemers bij Pepperminds ten goede zal komen. Met meer werknemers, onder de voorwaarde dat zij allemaal de juiste trainingen en begeleiding ontvangen, kan een hogere operationele planning gemaakt worden. Hierdoor kunnen er meer leden geworven worden waardoor hogere resultaten voor Pepperminds realiseerbaar worden geacht.

# Hoofdstuk 1 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het probleem aan de hand van de doelstelling, probleemstelling en deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn hierbij onderverdeeld in deskresearch en fieldresearch. Aan de hand van dit onderzoek wordt een gedegen advies gegeven aan Pepperminds BV, teneinde het behoud van werknemers te maximaliseren. Dit is van groot belang voor de organisatie aangezien de laatste jaren is gebleken dat dit een issue is wat grote aandacht verdient.

Met behulp van kwalitatief onderzoek zal worden gekeken wat de achterliggende redenen zijn voor werknemers van Pepperminds om te stoppen met werken bij Pepperminds. Dit zal worden gedaan met behulp van het AMO-model. Hierbij zal worden gekeken in hoeverre werknemers van Pepperminds beschikken over de juiste vaardigheden en motivatie en of Pepperminds haar werknemers de juiste kansen aanbiedt. Tot slot komen doelgroep, grenzen van het onderzoek, opdrachtgever, opdrachtnemer en sleutelbegrippen aan bod in dit hoofdstuk.

## §1.1 Probleemstelling

*Welke factoren zijn het meest van invloed bij de uitstroom van werknemers bij Pepperminds?*

De theorie die goed aansluit bij de uitstroom van werknemers is het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). In hoofdstuk 2 wordt dit onderbouwd en wordt de theorie verder toegelicht. In de gewenste situatie heeft Pepperminds inzichten in de factoren die het meest van invloed zijn op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. In deze situatie zal Pepperminds volgens de theorie de uitstroom van werknemers kunnen beperken. De verkregen inzichten zijn te vinden in hoofdstuk 4 van dit rapport.

## §1.2 Doelstelling

*In opdracht van Pepperminds BV wordt onderzoek uitgevoerd naar de factoren die van invloed zijn op het stoppen met werken bij Pepperminds Leiden. Dit wordt gerapporteerd in een adviesrapport waarin een gedegen advies is opgesteld over de manier hoe het best kan worden omgegaan met de zwaarst wegende factoren, teneinde het behoud van werknemers bij Pepperminds te maximaliseren.*

Om de probleemstelling te beantwoorden en zodoende de gewenste situatie te bereiken, is het van belang de zwaarst wegende factoren voor uitstroom van werknemers bij Pepperminds te achterhalen. Wanneer deze inzichten worden opgedaan, kan Pepperminds met behulp van de theorie van het AMO-model geadviseerd worden. De aanbevelingen betreffende het omgaan met de uitstroom van werknemers bij Pepperminds zijn te vinden in hoofdstuk 6.

## §1.3 Deelvragen

Het model dat centraal staat tijdens het onderzoek is het AMO model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Het AMO-model verklaart dat de prestaties van een organisatie een uitkomst zijn van de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de werknemers van die organisatie. Door onderzoek uit te voeren naar de stand van zaken van deze factoren bij werknemers van Pepperminds, kan onderzocht worden aan welk aspect Pepperminds meer aandacht moet besteden om het behoud van het personeel te vergroten. Er is voor dit model gekozen omdat alle factoren van het model onderzocht kunnen worden en grotendeels beïnvloed kunnen worden door de organisatie. Aan de hand van het AMO-model zijn de deelvragen opgesteld.

**Abilities**

1. **Welke rol speelt de capaciteit van de werknemers van Pepperminds binnen de uitstroom?**
2. Hoe is het kennisniveau van werknemers bij Pepperminds, en is dit het gewenste niveau van kennis? (Fieldresearch)
3. Hoe is het niveau van bekwaamheden van werknemers bij Pepperminds en is dit het gewenste niveau? (Fieldresearch)
4. Over welke competenties moeten werknemers bij Pepperminds beschikken, en is dit het geval? (Fieldresearch)

**Motivation**

1. **Welke rol speelt de motivatie van de werknemers van Pepperminds binnen de uitstroom?**
2. Wat zijn de voornaamste drijfveren van de werknemers om bij Pepperminds te werken? (Fieldresearch)
3. Wat is de oorzaak van eventuele motivatieproblemen bij werknemers van Pepperminds? (Fieldresearch)
4. Welke factoren betreft motivatie hebben in het verleden uitgewezen een belangrijke reden te zijn om te stoppen met werken bij Pepperminds? (Deskresearch)
5. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de motivatie bij werknemers van Pepperminds wordt vergroot? (Deskresearch/Fieldresearch)
6. In hoeverre kunnen en willen medewerkers bij Pepperminds hun ongenoegen uiten? (Fieldresearch)
7. Krijgen werknemers bij Pepperminds de juiste begeleiding en steun vanuit hun leidinggevenden? (Fieldresearch)

**Opportunities**

1. **Welke rol speelt de kansen die werknemers van Pepperminds krijgen binnen de uitstroom?**
2. Welke kansen biedt Pepperminds haar werknemers op dit moment en zijn dit de juiste kansen? (Fieldresearch)
3. Worden medewerkers die iets kunnen en willen daartoe ook in de gelegenheid gesteld? (Fieldresearch)
4. Welke kansen binnen een bedrijf zorgen over het algemeen voor loyaliteit aan de werkgever? (Deskresearch)
5. In hoeverre worden werknemers van Pepperminds betrokken in de besluitvorming? (Fieldresearch)

## §1.4 Doelgroep

De doelgroep die wordt onderzocht om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en de doelstelling te behalen zijn zowel ex-werknemers als huidige werknemers van Pepperminds Leiden. Er is gekozen voor deze afbakening omdat de uitstroom van werknemers bij Pepperminds Leiden het grootst is. Dit wordt zowel gedaan om bestaande vertrekredenen van ex-werknemers te achterhalen, alsmede het achterhalen van belangrijke factoren voor huidige werknemers om bij Pepperminds te blijven werken. De nadruk zal echter wel liggen op de ex-werknemers. Zij zijn de belangrijkste doelgroep, aangezien zij de organisatie hebben verlaten.

## §1.5 Grenzen onderzoek

De grenzen van het onderzoek gaan niet verder dan de vestiging in Leiden. De keuze voor deze afbakening hebben met name betrekking op de bruikbaarheid van het onderzoek. De verkregen resultaten van de (ex)werknemers van Pepperminds Leiden hebben de meeste waarde voor de opdrachtgever, aangezien het personeelsverloop bij Pepperminds Leiden een groot knelpunt is geworden. Daarnaast speelt ook het tijdsaspect dat aan de opdracht verbonden is een rol.

Vanuit de opdrachtgever is duidelijk aangegeven dat vooral gekeken moet worden naar mogelijkheden voor behoud van personeel zonder dat een hoger salaris ter sprake komt. Het verloop van het onderzoek in die richting zal voor Pepperminds namelijk geen toegevoegde waarde zijn aangezien dit geen optie is die overwogen kan/zal worden. Loonsverhogingen zullen daarom in het onderzoek niet ter sprake komen.

Ten slotte is de beschikbare tijd voor het onderzoek een duidelijke grens voor het onderzoek. De scriptie zal 16 augustus ingeleverd worden. Voor deze datum moeten alle elementen van de scriptie volledig zijn afgerond.

## §1.6 Opdrachtgever

De opdrachtgever voor het onderzoek is Lisanne de Rooy, de operationeel manager van Pepperminds Leiden namens Pepperminds BV.

## §1.7 Opdrachtnemer

De opdrachtnemer voor het onderzoek zal Devlin Harkes zijn.

## §1.8 Sleutelbegrippen

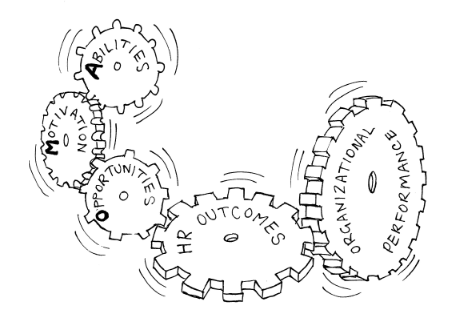
* Onder werknemers van Pepperminds wordt het wervende personeel van Pepperminds Leiden verstaan.
* Salescoaches van Pepperminds zijn verantwoordelijk voor de resultaten van een poule van ca. 30 werknemers. Hierbij valt te denken aan scores, werkfrequentie, uitstroom en instroom.
* Er wordt in het onderzoeksplan zowel gesproken over Pepperminds Leiden als Pepperminds in het algemeen. De verkregen resultaten zijn enkel gebaseerd op de onderzoeken die zijn gevoerd met werknemers van Pepperminds Leiden. Het was in geen geval mogelijk om meerdere vestigingen bij het onderzoek te betrekken in verband met verschillende knelpunten die spelen op de verschillende vestigingen omtrent uitstroom van personeel en het tijdsgebrek waarmee de onderzoeker te maken heeft. Er kan daarom niet worden gesteld dat deze uitkomsten ook gelden voor andere vestigingen van Pepperminds. Het onderzoek met bijbehorende aanbevelingen is daarom enkel geldig voor Pepperminds Leiden. Er kan wel gekeken worden of succesvolle aanbevelingen eventueel ook geïmplementeerd kunnen worden bij andere vestigingen.

# Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Aan de hand van relevante en recente vakliteratuur wordt in het theoretisch kader inzicht gegeven in begrippen die betrekking hebben op de onderzoeksvraag. Het theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van verschillende aspecten die invloed hebben op het personeelsverloop. Deze aspecten zijn schematisch weergeven in het conceptueel model. Tot slot zijn er hypothesen opgesteld die getoetst zullen worden.

De afgeleide vraag in het theoretisch kader is als volgt geformuleerd: Welke acties kan een onderneming ondernemen om het personeelsverloop positief te beïnvloeden? De afgeleide vraag zal beantwoord worden door middel van theorie over het AMO-model. Deze heeft betrekking op de *abilities, motivation* en *opportunities* van werknemers. Deze aspecten worden onderverdeeld aan de hand van verschillende theorieën die reeds zijn onderzocht om het personeelsverloop positief te beïnvloeden. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat naast het AMO-model werkdruk en betrokkenheid een belangrijke rol spelen binnen het personeelsverloop van een organisatie (Riele, 2013). Tot slot zullen deze begrippen theoretisch onderbouwd worden, waarna een passend conceptueel model kan worden weergeven, waarbij deze factoren allemaal aanwezig zullen zijn.

## §2.1 AMO-model

Het AMO-model is een kernachtig model voor het beïnvloeden van prestaties. Het presteren is in dit model namelijk een functie van achtereenvolgens de A van *abilities*, oftewel het kunnen de kennis, bekwaamheden en vaardigheden); de M van *motivation*, oftewel de drijfveren (beweegredenen om iets te willen doen); en tot slot de O van *opportunity*, oftewel medewerkers die iets kunnen en willen moeten daartoe ook in de gelegenheid worden gesteld (Paauwe, 2013). In figuur 1 is te zien dat de performance van de organisatie afhankelijk is van het personeelsbeleid, hetgeen bestaat uit de *abilities*, de *motivation* en de *opportunities* van de werknemers. De essentie van het AMO-model wordt door Knies als volgt omschreven: ‘’ *Medewerkers die zich in hun werk beter ondersteund voelen, leveren meer inzet en dragen daarmee bij aan de prestaties van hun team en de organisatie. Dit betekent dat het loont om te investeren in ondersteuning van medewerkers. Daarvan plukken zowel medewerkers als organisatie de vruchten: meer werktevredenheid en betere prestaties’’* (Knies, 2012)*.* Rekening houdend met het causale verband tussen goede ondersteuning / hogere inzet en het verlaten van de organisatie, is het AMO-model een model wat van grote meerwaarde kan zijn.

Figuur : AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000)

### 2.1.1 Abilities

Onder *abilities* van werknemers worden de kennis, vaardigheden en competenties verstaan die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Deze kunnen worden ontwikkeld door het aanbieden van trainingen en opleiding, zodat de kennis en vaardigheden toenemen. Hierdoor kunnen werknemers beter functioneren in de bedrijfsvoering of in de individuele carrière worden gestimuleerd (Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007). Het aanbieden van trainingen en opleiding is noodzakelijk in de hedendaagse organisatie, omdat op deze wijze het best kan worden omgegaan met veranderingen en het niveau van kennis en kunde van werknemers hierdoor kan worden geoptimaliseerd. Daarnaast heeft het aanbieden van trainingen en opleiding ook een indirect gevolg. Wanneer werknemers zich aangemoedigd voelen om zich te ontwikkelen en dit van waarde is voor de organisatie, leidt dit tot hogere betrokkenheid en tevredenheid bij werknemers (Visser & van der Sluis, 2007).

Een theorie die aansluit bij het aanbieden van trainingen en opleiding aan personeel is de *Human Captial Theory*. De *Human Capital Theory* heeft betrekking op het investeren in personeel waardoor de productiviteit kan toenemen (Becker, 1962). Na de investering in de werknemers kan door de opgedane kennis efficiënter gewerkt worden. De productiviteit van werknemers staat indirect in verband met de tevredenheid van werknemers en het behoud van werknemers (HI-RE, 2016). Productieve werknemers zijn vaker tevreden en tevreden werknemers zullen minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. De kosten die de training of scholing met zich meebrengt zullen dan op termijn worden terugverdiend. Wanneer personeel na het volgen van een training een beloning ontvangt, zal de kans op personeelsverloop worden verkleind (Becker, 1962). Deze beloning kan in de vorm van een loonsverhoging worden gegeven. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen algemene trainingen en bedrijfsspecifieke trainingen. Algemene trainingen voor werknemers zouden ook voor andere bedrijven van meerwaarde kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan is een communicatietraining. Bedrijfsspecifieke trainingen zijn voor andere bedrijven nutteloos. Dit is een training die enkel ingaat op bedrijfsspecifieke aspecten, waardoor het geen meerwaarde heeft voor andere bedrijven. Aangezien de kennis die wordt opgedaan bij algemene trainingen ook voor andere bedrijven bruikbaar is, wordt verondersteld dat het geven van algemene trainingen de intentie om de organisatie te verlaten verhoogd (Becker, 1962).

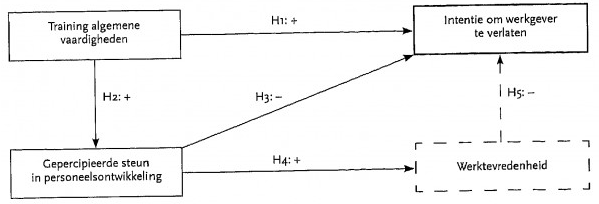
Uit meerdere onderzoeken blijkt dat het aanbieden van trainingen extra waarde hebben voor organisaties die werken met relatief jong personeel. Zij zullen minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan hun oudere collega’s, en zijn over het algemeen meer tevreden (Kanfer & Ackerman, 2004). Dit heeft met name te maken met het nut van de trainingen, aangezien jonge werknemers langer nut zullen hebben van de opgedane kennis (Hutchens, 1988). Daarnaast willen jongere werknemers zich sneller ontwikkelen dan oudere werknemers.

### 2.1.2 Motivation

De *motivation* binnen het AMO-model bestaat uit de redenen waarom werknemers hun functie willen uitvoeren. Dit bestaat onder andere uit de drijfveren en incentives voor werknemers (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Het beloningsniveau voor werknemers speelt hierin een grote rol. Door een goed beloningsniveau kunnen goed opgeleide werknemers worden aangetrokken, maar wordt ook de kans verkleind dat het huidige goed opgeleide personeel wordt verloren aan de concurrentie (Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007).

De motivatie van personeel kan worden verbeterd aan de hand van de *Social Exchange Theory*. De *Social Exchange Theorie* gaat uit van het feit dat een arbeidsrelatie gebaseerd is op respect en wederzijds vertrouwen (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Hiernaast hebben werknemers verschillende belangen waarin geld niet per definitie de hoogste prioriteit heeft. Werknemers zouden behoefte hebben aan immateriële zaken, zoals waardering en steun (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Hierbij is POS, *perceived organizational support*, een sleutelbegrip. POS kan worden omschreven als de mate van erkenning van de organisatie voor de bijdrage van de medewerker. Ook het welzijn en de ontwikkeling van de werknemer staat hierin centraal. Medewerkers voelen zich belangrijk wanneer een organisatie bereid is in hen te investeren. Daardoor zien zij de organisatie als aantrekkelijk. De verbondenheid met de organisatie door de aangeboden trainingen leidt tot een positiever personeelsverloop (Tannenbaum, Mathieu, Eduardo, & Cannon-Bowers, 1991). De samenhang tussen aangeboden trainingen en baanmobiliteit voor werknemers is eveneens onderzocht door Norman Bruvold en Chay Hoon Lee. Hieruit blijkt ook dat door het aanbieden van trainingen de werknemer zich gewaardeerd voelt, de relatie met de werkgever beschouwt als prettig en dat deze gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. Hierdoor zal de werknemer minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Bruvold & Lee, 2003).

In paragrafen 2.1.1 en 2.1.2 is ter sprake gekomen in hoeverre de *Social Exchange Theory* en de *Human Captial Theory* kunnen bijdragen aan personeelsbehoud. Deze theorieën spraken over een verband tussen het geven van trainingen in algemene vaardigheden en de intentie om de werkgever te verlaten. Daarnaast werd ook de gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling en werktevredenheid in verband gebracht met de intentie om de werkgever te verlaten. De hierboven benoemde aspecten die invloed hebben op het personeelsverloop zijn hieronder schematisch weergeven door Koster, Fouarge & De Grip (Koster, Fouarge, & De Grip, 2009).



Figuur : Factoren die invloed hebben op de intentie de werkgever te verlaten (Koster, Fouarge, & De Grip, 2009)

Een andere theorie die betrekking heeft op de motivatie van werknemers, is de *Employee Voice Theory*. Deze theorie gaat ervan uit dat het uitspreken van ongenoegens door de werknemers het personeelsverloop positief kan beïnvloeden. Onderzoek toont namelijk aan dat een werknemer die zijn ongenoegen kan en durft te uiten minder snel geneigd zal zijn de organisatie te verlaten (Spencer, 1986). Werknemers waarderen de organisatie namelijk meer wanneer deze met een geuit probleem aan de slag gaat. Wanneer er geen ruimte is voor het uiten van ongenoegen kan dit leiden tot het verlaten van de organisatie. Problemen kunnen namelijk zo niet worden aangepakt. Hiernaast toont onderzoek aan dat de mate van vertrouwen in het oplossen van het probleem invloed heeft op de productiviteit. Hoe meer vertrouwen de werknemer heeft dat het probleem wordt opgelost, hoe productiever de werknemer zal zijn (Spencer, 1986).

Tot slot kan de motivatie van werknemers beïnvloed worden aan de hand van de *Organizational Support Theory*. De steun die de werknemer krijgt van zijn leidinggevende (*perception of supervisor support*, oftewel PSS) beïnvloedt de mate van hard werken en dus het personeelsverloop. PSS is een indicatie van de steun die een werknemer krijgt van de gehele organisatie aangezien de leidinggevende vaak een schakel is tussen de top van de organisatie en de medewerkers. De werknemer ervaart de steun van de gehele organisatie niet als optimaal wanneer deze steun uitblijft bij de directe leidinggevende. Wanneer de steun niet als optimaal wordt ervaren, zullen werknemers zich minder gebonden voelen met de organisatie, wat het personeelsverloop kan verhogen. De waardering en steun die een werknemer ontvangt van de organisatie is daarom van grote invloed op het personeelsverloop van een organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

### 2.1.3 Opportunities

De o*pportunities* binnen een organisatie hebben betrekking op promotiemogelijkheden en medezeggenschap in de organisatie (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Het aspect promotiemogelijkheden is een lastig onderwerp. Er is reeds weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het dilemma hoe werknemers voldoende gecommitteerd blijven om de organisatie niet te verlaten (Brotheridge & Ito, 2005). Hoe promotie een rol speelt bij het creëren van commitment is niet onderzocht. Wel wijzen meerdere studies aan dat het geven van promotie een goed middel is voor een organisatie om de commitment te versterken en te behouden (Herpen, Cools, & Praag, 2006). In 2006 is gebleken dat de intrinsieke motivatie die een werknemer heeft, daalt wanneer promotie lang is uitgebleven en de promotie binnenkort ook niet haalbaar is (Herpen, Cools, & Praag, 2006). Tot slot blijkt dat werknemers die hoog in hiërarchie zijn gekomen door meerdere promoties, de organisatie minder snel zullen verlaten. Dus hoe meer promotie gemaakt in een organisatie, des te minder is de drang om bij een andere organisatie te gaan werken (Carson, Carson, Griffeth, & Steel, 1994).

Daarnaast wordt de medezeggenschap binnen een organisatie ook gezien als *opporunity* voor werknemers. Participatie geeft werknemers de mogelijkheid een proactieve invloed uit te oefenen over de manier waarop zij hun werk uitoefenen. Hierdoor kan een ‘*’sense of ownership’’* worden gecreëerd (Kosters, 2011). Door deze medezeggenschap wordt de mogelijkheid aan werknemers gegeven om zelf problemen op te lossen en eigen verantwoordelijkheid over verschillende taken te nemen. Uit onderzoek blijkt dat het betrekken van werknemers in de besluitvorming een positief effect heeft op de betrokkenheid (Gould-Williams, 2003).

### 2.1.4 Kritische review

Zoals bij elk model in de wetenschap, neemt elk model ook enkele nadelen met zich mee. Deze zullen hieronder kort besproken worden. Dit wordt gedaan omdat er beter gewerkt kan worden met bepaalde theorieën op het moment dat men ook op de hoogte is van de kritiekpunten op de theorie.

#### 2.1.4.1 Complexiteit

Over het algemeen zijn er weinig kritiekpunten bekend over het AMO-model. Reeds bekende beperkingen die het model met zich meebrengt hebben betrekking op de lage mate van complexiteit van het model. Het model bestaat uit drie variabelen die de prestatie van werknemers beïnvloeden, hetgeen de prestatie van de organisatie beïnvloedt. Uiteraard zijn er nog vele andere factoren die in verband staan met de prestatie van werknemers en dus de prestatie van de organisatie. Zo hebben de gebroeders Steijger een voortvloeisel van het AMO-model ontwikkeld, het KNOP model (Steijger, Steijger, & Steijger, 2010). Het KNOP model heeft betrekking op kennis en kunde (K), nut en motivatie (N), omgeving en omstandigheden (O) en prestatie en resultaat (P). De opportunities van het AMO-model zijn hier vervangen voor omgeving en omstandigheden en prestatie en resultaat. Er is gekozen voor het AMO-model omdat dit model bestaat uit de basisfactoren die van invloed zijn op het personeelsverloop. De omgeving, omstandigheden, prestatie en resultaat zijn aspecten die voortvloeien uit het AMO-model. Deze secundaire aspecten zijn van minder belang.

#### 2.1.4.2 Interpretatie

De interpretatie van het model kan op meerdere wijzen gedaan worden. Zo wordt de ‘’O’’ van *Opportunities* door sommigen geïnterpreteerd als de kansen en mogelijkheden die werknemers krijgen binnen een organisatie (Paauwe, 2013) maar door anderen als mogelijkheden betreffende de participatie in de organisatie (Onincx, 2005). Met beide interpretaties wordt rekening gehouden.

## §2.2 Betrokkenheid

Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid van werknemers een extreem belangrijke factor is bij het succes van een organisatie (Ellemers, 2000). Allen en Meyer definiëren betrokkenheid als volgt: ‘’een psychologische toestand die de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven’’ (Allen & Meyer, 1991). Aangezien de beslissing om bij de organisatie te blijven deel is van de definitie, kan worden gesteld dat betrokkenheid eveneens een grote rol speelt bij het personeelsbehoud. Volgens Allen en Meyer kan betrokkenheid worden onderverdeeld in drie verschillende vormen van betrokkenheid. De eerste en meest gewenste vorm die kan worden onderverdeeld is affectieve betrokkenheid. Hierbij voelt de werknemer zich daadwerkelijk verbonden met de organisatie en identificeert de werknemer zichzelf met de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat deze vorm van betrokkenheid gewenst is omdat werknemers extra moeite zullen doen om de doelen van de organisatie te behalen (Boselie, 2010). De tweede vorm van betrokkenheid is continue betrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid is minder gewenst, aangezien deze vorm van betrokkenheid is gebaseerd op de risico’s en de kosten die geassocieerd worden met het verlaten van de organisatie. De laatste en meest logische vorm van betrokkenheid is normatieve betrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid is een gevolg van het investeren in de werknemer, waardoor de werknemer vanuit eigen normen en waarden als gevolg hiervan de organisatie niet wil verlaten.

De voordelen van betrokken werknemers reiken ver. Zo blijkt uit onderzoek onder 7500 Amerikaanse werknemers dat bedrijven met betrokken werknemers een grotere omzet genereerde dan bedrijven zonder betrokken werknemers (112% tegenover 76%) (Wyatt, 1999). Daarnaast is betrokken en getalenteerd personeel waardevol, aangezien dit een niet te kopiëren hulpbron is. Dit levert een duurzaam concurrentievoordeel op voor organisaties. Ook blijkt dat de retentie van betrokken werknemers hoger is aangezien ze een grotere inzetbaarheid hebben (Lee & Miller, 1999). Ten slotte blijkt ook uit recenter onderzoek dat er een negatief verband bestaat tussen betrokkenheid en personeelsverloop (Joiner, Bartram, & Garreffa, 2004).

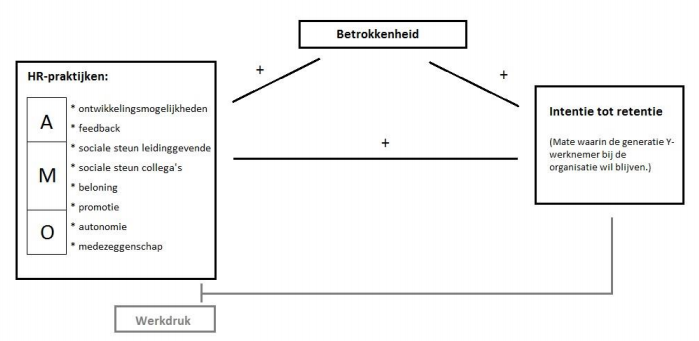
## §2.3 Werkdruk

Werkdruk kan een belangrijke rol spelen binnen het personeelsverloop van een organisatie. Onder werkdruk wordt de hoeveelheid werk verstaan die iemand naar behoren moet verrichten binnen een bepaalde tijd (Verbaan & van Helvoort, 2000). Werkdruk is niet per definitie negatief. Echter is dit wel het geval wanneer het de adaptieve capaciteit van de werknemer overschrijdt. Ook hangt werkdruk niet negatief samen met betrokkenheid. Voorwaarde is dat er genoeg hulpbronnen aanwezig zijn. De invloed van werkdruk op het personeelsverloop zal alleen aanwezig zijn wanneer de invloed van verschillende hulpbronnen niet of niet voldoende aanwezig zullen zijn.

Voor het meten van de werkdruk is geen eenduidig model beschikbaar. Net als het tillen van objecten; de één krijgt eerder last dan de ander (FNV, 2016). Het plafond betreft de hoeveelheid werk dat moet worden verricht in een bepaalde tijd en is daarom voor iedereen verschillend.

## §2.4 Conceptueel model

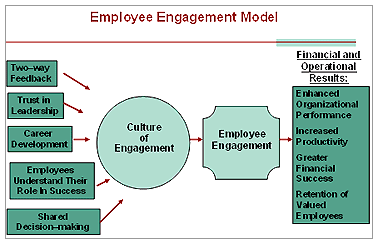
Het conceptueel model dat voortvloeit uit de gevonden theorie is weergeven in figuur 3.



Figuur : Invloed van AMO op betrokkenheid en intentie tot retentie (Riele, 2013)

Hieruit blijkt dat HR-praktijken bestaande uit a*bility*, *motivation* en o*pportunity* een positieve invloed heeft op retentie van werknemers en op de betrokkenheid. Vervolgens wordt verondersteld dat betrokkenheid een mediërende rol speelt tussen HR-praktijken en intentie tot retentie. Tot slot wordt verondersteld dat werkdruk een negatieve invloed heeft op intentie tot retentie. Er is gekozen om te werken met het conceptueel model dat is afgebeeld in figuur 3 (Riele, 2013), aangezien bij dit model o*pportunities* ook een rol speelt. Daarnaast blijkt uit het theoretisch kader dat betrokkenheid een enorm grote rol speelt bij de retentie van werknemers.

## §2.5 Employee engagement model

Naast het gevonden AMO-model, zijn er meerdere theorieën vergeleken om te achterhalen welke theorie de probleemstelling het best kan beantwoorden. Een model dat naast het AMO-model naar voren kwam en waarvan wordt verondersteld ook een toegevoegde waarde te kunnen zijn voor het onderzoek, is het *employee engagement* model*.* Veel elementen die naar voren komen in dit model zijn dan ook gebruikt bij het onderzoek, zoals het gezamenlijk maken van beslissingen en de carrièreontwikkelingen van de werknemer. Daarnaast worden aspecten als werknemersbetrokkenheid en retentie van werknemers ook onderzocht met het conceptueel model afgebeeld in figuur 3. Echter is niet gekozen om dit model als basis voor het onderzoek te gebruiken, aangezien verondersteld wordt dat de variabelen die invloed hebben op werknemersbetrokkenheid in dit model in mindere mate te onderzoeken en te veranderen zijn dan *de abilities, motivation* en *oppurtunities* van werknemers binnen een organisatie. De eenvoud van het AMO-model wordt daarom gezien als de voornaamste reden om het AMO-model als hoofdmodel te gebruiken.

Figuur : Employee engagement

## §2.6 Hypotheses

Hieronder zijn de hypotheses opgesteld die zullen worden onderzocht. Hierbij is werkdruk buiten beschouwing gelaten, aangezien het gewenst is vanuit de organisatie dat de HR-praktijken zullen worden onderzocht. Hier zal dus tijdens het onderzoek de focus op liggen. Wanneer iets extreem complex als werkdruk hierbij ook wordt onderzocht, zal dit niet ten goede komen aan de gewenste focus van de opdrachtgever. Daarnaast is de werkdruk voor werknemers bij Pepperminds landelijk bepaald; werknemers werken gedurende een dag 5 uur, minimaal 6 dagen in de maand. Hierbij wordt verwacht dat zij een bepaald aantal verkopen realiseren, wat eveneens landelijk wordt bepaald. De invloed hierop is daarom nihil, waardoor de focus beter kan liggen op factoren die wel te beïnvloeden zijn, zoals de HR-praktijken. Tot slot blijkt uit onderzoek, dat de invloed van werkdruk op het verlaten van de organisatie verminderd, wanneer de HR-praktijken in hoge mate worden ervaren door de werknemer (Riele, 2013). De gewenste focus van de organisatie is dus gegrond.

* Hypothese 1: Naarmate HR-praktijken door de organisatie in hoge mate worden uitgevoerd, zullen werknemers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten: er is een positieve samenhang tussen HR-praktijken en intentie tot retentie.
* Hypothese 2: Naarmate HR-praktijken door de organisatie in hoge mate worden uitgevoerd, zullen werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie.
* Hypothese 3: De HR-praktijken zijn significante voorspellers van het wel of niet verlaten van de organisatie en betrokkenheid is een mediator in deze relatie.

# Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt onderbouwd waarom kwalitatief onderzoek de beste vorm van onderzoek is om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Daarnaast wordt de selectie en benadering van de respondenten toegelicht. Vervolgens wordt de operationalisatie van de kernbegrippen binnen dit onderzoek verantwoord. Tot slot komen de gesprekstechnieken die zijn toegepast en de onderzoekslocatie kort aan bod.

## §3.1 Deskresearch

Allereerst is deskresearch uitgevoerd om meer kennis te verkrijgen op het gebied van personeelsbehoud. Het AMO-model is een model dat hieruit is voortgevloeid. Vervolgens is over de drie verschillende aspecten van het AMO-model, *abilities*, *motivation* en *opportunities*, recente en gepaste vakliteratuur opgezocht. Het meest bruikbare voor het onderzoek van deze theorieën is in het theoretisch kader terug te vinden.

Buiten het theoretisch kader dat is opgesteld, is deskresearch uitgevoerd om een aantal deelvragen te kunnen beantwoorden. De vragen ‘’welke factoren betreft motivatie hebben in het verleden uitgewezen een belangrijke reden te zijn om te stoppen met werken bij Pepperminds?’’, ‘’hoe kan ervoor gezorgd worden dat de motivatie bij werknemers van Pepperminds wordt vergroot?’’ en ‘’welke kansen binnen een bedrijf zorgen over het algemeen voor loyaliteit aan de werkgever?’’ zijn door middel van deskresearch beantwoord.

## §3.2 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het is de wens van de opdrachtgever te achterhalen welke factoren het meest van invloed zijn op het verlaten van de organisatie. Aangezien de werknemers van Pepperminds veel verschillende motieven / beweegredenen kunnen hebben om de organisatie te verlaten, is diepgaand onderzoek uitgevoerd. Aangezien beweegredenen moesten worden onderzocht, is de keuze voor kwalitatief onderzoek gegrond. Kwantitatief onderzoek draait namelijk om het gestructureerd verzamelen van data en op basis daarvan statistische beweringen doen (Baarda, Goede, & Kalmijn, 2010), terwijl kwalitatief onderzoek de meest geschikte manier is om beweegredenen en motieven van mensen te achterhalen (Meier & Mandemakers, 2007). Daarnaast is veel doorgevraagd naar achterliggende factoren. Deze achterliggende factoren konden met behulp van kwantitatief onderzoek niet worden achterhaald. Tot slot zijn redenen van stoppen met werken bij Pepperminds bekend, maar de reden waarom dit de doorslag gaf kan niet worden achterhaald. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd door middel van één op één diepte interviews.

Bij de keuze voor kwalitatief onderzoek moet echter wel een kritische kanttekening worden geplaatst. De verkregen resultaten uit de onderzoeksdoelgroep zijn in geen enkel geval representatief voor de gehele onderzoeksdoelgroep. Hierdoor kunnen de resultaten niet worden getoetst op hun statistische significantie. Echter, is deze vorm van onderzoek wel extreem bruikbaar voor de organisatie omdat kwalitatief onderzoek inzicht geeft op beweegredenen en motieven (Meier & Mandemakers, 2007), hetgeen vertrekredenen bij een organisatie impliceert.

## §3.3 Expert interview

Er zijn ontzettend veel verschillende theorieën beschikbaar omtrent personeelsuitstroom. Aangezien deze theorieën van grote toegevoegde waarde kunnen zijn voor het onderzoek, is ervoor gekozen om dhr. Bot, HRM leraar op de Hogeschool Leiden, te interviewen. De situatie zoals deze zich voordoet bij Pepperminds is allereerst voorgelegd, waarna dhr. Bot met interessante inzichten, theorieën en modellen kwam die van waarde bleken te zijn bij het opstellen van de aanbevelingen en de implementatie daarvan. Het verbatim van het interview is te vinden in bijlage 8.

## §3.4 Doelgroep

Er zijn zowel huidige als ex-werknemers van de vestiging in Leiden onderzocht. Bij huidige werknemers is achterhaald wat voor hun redenen zijn om bij Pepperminds te blijven werken, terwijl bij ex-werknemers achterhaald is waarom zij de organisatie hebben verlaten. Hierbij is veel doorgevraagd op de verkregen antwoorden. Verondersteld werd dat veel ex-werknemers zouden aangeven dat zij het werk niet leuk meer vonden, of dat zij niet genoeg verdiende. De vraag waarom zij het werk niet meer leuk vonden of hoe het kwam dat zij naar eigen mening niet genoeg verdienden, is vele malen relevanter dan de eerste vraag die werd gesteld.

Pepperminds werkt met verschillende functies. ‘’Trainees’’ zijn nieuwe werknemers die nog geen tien werkdagen hebben gehad. ‘’Promoters’’ zijn werknemers die hun eerste tien werkdagen met succes hebben doorstaan. De beste en vaak meest ervaren promoters groeien door naar ‘’captain’’. Aangezien niet direct kon worden aangenomen dat de motieven om te stoppen met werken voor deze verschillende functies hetzelfde zijn, zijn de respondenten onderverdeeld naar functie. Op deze wijze kon worden gekeken of er verschillende motieven gelden voor trainees, promoters of captains om te stoppen met werken bij Pepperminds. Deze inzichten zijn gewenst door de organisatie. Door deze splitsing kan inzicht worden gegeven op deze vraag. De respondenten zoals in het respondentenschema (tabel 1) te zien zijn, zijn door middel van random sampling per functie verworven. Zoals zichtbaar, zijn meer ex-werknemers onderzocht dan huidige werknemers. De reden hiervoor is dat bij het onderzoek de focus ligt op de ex-werknemers. Zij zijn immers vertrokken. De informatie verkregen uit deze onderzoeken is daarom voor de organisatie ook vele malen bruikbaarder. Aangezien op dit moment 463 van de 1045 werknemers bij Pepperminds werkzaam zijn als promoter, is in verband met de bruikbaarheid van het rapport ervoor gekozen om deze groep meer focus te geven. Voormalige captains van Pepperminds konden niet nog uitgebreider onderzocht worden in verband met de geringe aanwezigheid en beschikbaarheid van deze subgroep.

Tabel : Respondentenschema

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Trainees | Promoter | Captain |
| Huidige werknemer | 2 | 2 | 2 |
| Ex-werknemer | 2 | 5 | 2 |

## §3.5 Benadering doelgroep

Om waardevolle en relevante resultaten te verkrijgen, is het van belang om de respondenten voor het kwalitatief onderzoek zorgvuldig te selecteren en de onderzoeksdoelgroep daarmee af te bakenen en te concretiseren (Meier & Mandemaker, 2007). De benadering van deze doelgroep heeft geen problemen met zich meegebracht. Kwalitatieve onderzoeken hebben voor of na een werkdag met huidige werknemers plaatsvinden. De benadering van ex-werknemers was iets lastiger. Bekend was dat Pepperminds beschikt over een database met de contactgegevens van huidige en ex-werknemers. Met behulp van deze database zijn de ex-werknemers in verschillende functies eerst telefonisch benaderd om op de hoogte gesteld te worden van het huidige onderzoek. Bij bereidheid om mee te werken aan het onderzoek is direct een afspraak ingepland op de vestiging in Leiden om het onderzoek uit te voeren. Vervolgens is de vragenlijst per mail verstuurd naar de respondenten, zodat zij zich vooraf konden inlezen in de vragen die aan bod zouden komen. Aangegeven werd dan ook dat dit gewenst was.

## §3.7 Operationalisatie

Aangezien de constructen motivatie, capaciteiten, en kansen binnen de organisatie niet direct kunnen worden onderzocht, is het noodzakelijk om te operationaliseren. De operationalisatie is te vinden in tabel 2. De variabelen waarmee de constructen kunnen worden gemeten zijn verkregen met behulp van de theorie uit het theoretisch kader in hoofdstuk 2.

Tabel : Operationalisatie

|  |  |
| --- | --- |
| Construct | Variabelen |
| Abilities | Kennis (P 2.1.1) |
|  | Vaardigheden (P 2.1.1) |
|  | Competenties (P 2.1.1) |
| Motivation | Drijfveren (P 2.1.2) |
|  | Incentives (P 2.1.2) |
|  | Wederzijds vertrouwen (P 2.1.2) |
|  | Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen (P 2.1.2) |
|  | Steun vanuit de organisatie (P 2.1.2) |
| Opportunities | Promotiemogelijkheden (P 2.1.3) |
|  | Medezeggenschap in de organisatie (P 2.1.3) |
| Betrokkenheid | Affectieve betrokkenheid (P 2.2) |
|  | Continue betrokkenheid (P 2.2) |
|  | Normatieve betrokkenheid (P 2.2) |

## §3.8 Gesprekstechnieken

De gesprekstechnieken zoals in deze paragraaf beschreven zijn verwerkt in de topiclist. Deze is te vinden in bijlage 3 en in bijlage 4. Zoals in deze topiclist is te zien is elk gesprek aangegaan met eenvoudige vragen om de respondent op zijn gemakt te stellen. Dit komt uiteindelijk ten goede aan de kwaliteit van het onderzoek, aangezien hierdoor de respondent zich meer op zijn gemak voelt (Meier & Mandemakers, 2007). Binnen elk topic zijn voor zover mogelijk eerst algemene vragen gesteld om meer spontane antwoorden te verkrijgen. Vervolgens zijn specifieke vragen over het betreffende topic gesteld. Deze strategie zorgt ervoor dat de respondent niet wordt gestuurd om bepaalde antwoorden te geven en de antwoorden manipuleert (Meier & Mandemakers, 2007). Op zowel de algemene als de specifieke vragen is veel doorgevraagd om achterliggende factoren in kaart te brengen. Dit heeft er bijvoorbeeld bij een onderzoek toe geleid dat de vertrekreden die in het begin werd genoemd, niet de uiteindelijke vertrekreden voor de ex-werknemer was die aan het eind van het onderzoek naar boven kwam. Door het doorvragen zijn ook sociaal wenselijke antwoorden beperkt (Meier & Mandemakers, 2007). Ten slotte kan gesteld worden dat de verkregen resultaten geverifieerd zijn. Bij verkregen antwoorden van de respondent is samengevat wat is verteld en nagegaan of dit juist is, om er zeker van te zijn dat de respondent goed begrepen is (Meier & Mandemakers, 2007).

## §3.9 Onderzoekslocatie

Op drie uitzonderingen na zijn de onderzoeken uitgevoerd in een aparte ruimte op de vestiging van Pepperminds in Leiden. Hierdoor kon eenvoudig geduid worden op de kernwaardes waarnaar gevraagd werd, aangezien deze op de muur in de ruimte hangen. De uitzonderingen waren twee ex-werknemers en een huidige werknemer die niet in staat waren om naar Leiden te komen. Voor deze werknemers is een uitzondering gemaakt. Deze zijn bij hen thuis onderzocht in een aparte ruimte, om ruis en afleiding te beperken.

# Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksresultaten aan bod die zijn verkregen aan de hand van deskresearch en fieldresearch. Het deskresearch bestaat uit de beantwoording van de drie deelvragen die met deskresearch beantwoord moesten worden en de interne analyse van Pepperminds aan de hand van het zeven S’en model. Het fieldresearch is opgedeeld in inzichten die zijn verkregen op het gebied van capaciteiten, motivatie en kansen. Vervolgens wordt de uitbreiding van succesfactoren toegelicht. Tot slot worden resultaten uit het expertinterview weergeven, waarna het hoofdstuk wordt beëindigt met een deelconclusie.

## §4.1 Deskresearch

Allereerst zal Pepperminds geanalyseerd worden om een duidelijk beeld te verschaffen over wat voor soort bedrijf het gaat en wat de core business is van het bedrijf. Daarnaast moet met behulp van deskresearch antwoord verkregen worden op 3 deelvragen. De vragen ‘’welke factoren hebben in het verleden uitgewezen een belangrijke reden te zijn om te stoppen met werken bij Pepperminds betreft motivatie?’’, ‘’hoe kan ervoor gezorgd worden dat de motivatie bij werknemers van Pepperminds wordt vergroot?’’ en ‘’welke kansen binnen een bedrijf zorgen over het algemeen voor loyaliteit aan de werkgever?’’ zullen door middel van deskresearch worden beantwoord.

### 4.1.1 Interne analyse

Om een duidelijk beeld te verschaffen over de aard van de organisatie, zal het hoofdstuk starten met de interne analyse van Pepperminds. Dit is gedaan aan de hand van het zeven S’en model (Pascale & Athos, 1981). De meest belangrijke aspecten zullen te vinden zijn in deze paragraaf, de volledige uitwerking van het zeven S’en model is te vinden in bijlage 1. De analyse van de *staff* is uitgebreider omdat hier de nadruk op ligt.

***Strategy***  
Pepperminds werkt met een missie waaruit blijkt dat Pepperminds zich wil onderscheiden van andere organisaties; *’’Being the most attractive agency in the galaxy’’* (Pepperminds, 2016). Om deze missie te realiseren worden relaties met klanten op de lange termijn aangegaan en wordt gewerkt met de kernwaarde kwaliteit, om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten in dezelfde branche. De waardestrategie *product leadership* van Treacy en Wiersema komt hierin nadrukkelijk naar voren. (Treacy & Wiersema, 2002).

***Shared Values***  
Om de missie van Pepperminds te realiseren wordt gewerkt met 6 kernwaarden. Kwaliteit, plezier, resultaat, groei, samen en eerlijkheid komen terug in de gehele bedrijfsvoering. Waar met trots naar wordt gekeken door werknemers van Pepperminds is dat zij in eerste instantie zijn aangenomen bij Pepperminds, en daarnaast kunnen werken voor grote A-merken.

***Staff***De werknemers bij Pepperminds kunnen worden onderverdeeld in kantoorpersoneel en het wervende personeel. Er wordt gewerkt met wervers in de leeftijd van achttien tot ongeveer 26 jaar die een spontane uitstraling hebben en vaak enthousiast overkomen.

De werving en selectie van werknemers bij Pepperminds is op dit moment redelijk eenvoudig en valt op te delen in drie verschillende vormen. De eerste vorm is via via. Werknemers kunnen nummers doorgeven van vrienden of bekenden die ook bij Pepperminds willen komen werken. Werknemers krijgen een beloning van €25,- per nieuwe werknemer. Daarnaast wordt actief geworven in Leiden. Werknemers worden ingezet om jongeren in Leiden te benaderen om bij Pepperminds te komen werken. Wederom geldt hier een beloning van €25,- per nieuwe werknemer, naast het uurloon dat hiermee wordt verdiend. De laatste vorm van werving vindt zonder contact met een werknemer van Pepperminds plaats. Via Facebook, uitzendbureaus of de website van Pepperminds kunnen potentiele weknemers zich ook aanmelden. Na elke vorm van werving wordt iedere lead na gebeld om na te gaan of zij het echt leuk zouden vinden om bij Pepperminds te werken en of zij kunnen voldoen aan de werkfrequentie van zes keer werken in de vier weken. De volgende stap is het inplannen van een sollicitatie. Dit wordt bij Pepperminds vaak in groepen gedaan. Er wordt een presentatie gegeven over wat Pepperminds inhoudt, en er wordt algemene informatie gevraagd aan de sollicitanten. Hier wordt niet specifiek geselecteerd op bepaalde criteria. Vaak wordt geselecteerd op houding, eerste indruk, aanwezigheid, mate van enthousiasme en de manier van communiceren.

Het functioneren van werknemers wordt per één april 2016 onder andere beoordeeld aan de hand van scores die behaald worden. Er wordt gekeken naar de gemiddelde score over een vaste periode van zes weken op een bepaald project. Wekelijks worden werknemers gemaild met de voortgang in de lopende normperiode. Vooraf is de norm gecommuniceerd, dit is een gemiddelde score die minimaal verwacht wordt van de werknemer. Deze norm geld niet voor trainees, aangezien Pepperminds het belangrijk vindt dat trainees het verkopen leren en niet direct verwacht wordt dat zij de norm halen. De norm voor (team)captains ligt 20% hoger dan die van promoters, omdat van hen meer verwacht wordt en zij daar ook naar betaald krijgen. Promoters die over zes weken gemiddeld de promoternorm halen, mogen solliciteren naar captain. Hier kan dan gekeken worden naar bepaalde competenties die de werknemer heeft, of nog niet heeft. Vervolgens kan besloten worden om de promoter op een trainingsweekend te sturen, waarna de promoter kan promoveren naar captain. Iedereen waar de norm voor geld en deze gemiddeld niet haalt binnen de zes weken, moet zijn komende vier werkdagen de norm gemiddeld over deze vier dagen wel halen. Lukt dit niet, worden teamcaptains captain, captains worden promoter en zal afscheid genomen worden van de niet goed presterende promoter. Taak voor salescoaches is het echter om goed te sturen op werknemers. Op tijd moet gesignaleerd worden of de norm voor bepaalde werknemers behaald zal worden. Naast de normen die worden gehanteerd, worden per kwartaal captainbeoordelingen en promoterbeoordelingen gehouden. Hierin wordt teruggeblikt op het voorgaande kwartaal en zal vooruitgeblikt worden op het komende kwartaal en worden aandachtspunten en ontwikkelthema’s geformuleerd.

Naast de beoordeling van het functioneren op resultaten, is voor elke werknemer een competentieprofiel geschetst door het hoger management. Hierbij is gedrevenheid de kerncompetentie waarover elke werknemer zou moeten beschikken. Het complete competentieprofiel is te vinden in figuur 13 in bijlage 1.

***Style***De stijl van leiding geven binnen Pepperminds kan wordt getypeerd als de participerende leiderschapsstijl (Marcus & Dam, 2012). Werknemers mogen bijvoorbeeld meedenken over locaties die bezocht zullen worden en kunnen korte trainingen geven. Doordat een participerende leiderschapsstijl wordt gehanteerd, zijn werknemers meer gemotiveerd, meer zelfstandig en is er meer sprake van teamwork. Daarnaast wordt binnen Pepperminds gewerkt volgens theorie Y. Theorie Y berust op de veronderstelling dat een mens wil werken, creatief is, kan presteren als hij/zij zichzelf kan ontplooien en bereid is om verantwoordelijkheid te dragen (Marcus & Dam, 2012). Pepperminds gaat ervan uit dat werknemers werken omdat zij dingen willen leren, zichzelf willen ontwikkelen en dat zij zelf ook echt willen werken. De combinatie van de participerende leiderschapsstijl met het uitgaan van theorie Y geeft werknemers een goed gevoel binnen de organisatie.

***Structure***  
Binnen Pepperminds wordt enorm veel overlegd. Leidinggevenden binnen Pepperminds overleggen minimaal op wekelijkse basis met elkaar om de gang van zaken te bespreken. Pepperminds kan getypeerd worden als gedivisionaliseerde organisatie, aangezien het bestaat uit verschillende vestigingen. Wel vind er interne differentiatie plaats, aangezien bepaalde werkzaamheden worden opgepakt door één vestiging, waardoor alles gestructureerd verloopt.

***Systems***

De typen bedrijfsprocessen kunnen worden onderscheiden in primaire processen, secundaire processen en bestuurlijke processen (Marcus & Dam, 2012). De primaire processen hebben betrekking op inkopen, productie, verkopen. De inkopen hebben betrekking op het inkopen van contracten, de productie heeft betrekking op de training van werknemers en de verkopen hebben betrekking op de basisactiviteiten op straat. Secundaire processen bestaan bijvoorbeeld uit het reserveren van locaties en het bestellen van benodigdheden voor verschillende projecten. De bestuurlijke processen bestaan uit het vormen van een strategie, structurering en het beheren van processen. Er wordt overlegd met behulp van verschillende overlegmodellen. De toelichting van deze overlegmodellen is te vinden in bijlage 1.

### 4.1.2 Belangrijke factoren in het verleden

Met behulp van bestaande gegevens is onderzocht welke factoren in het verleden een grote invloed hebben gehad op het personeelsverloop bij Pepperminds. Dit kon worden gedaan, omdat bij elke werknemer die de organisatie verlaat een reden is ingevuld. Deze redenen konden vervolgens worden opgevraagd en geanalyseerd worden. Er is gekozen om naar de laatste twee jaar van het personeelsverloop te kijken, omdat vanaf deze periode het aantal werknemers flink daalde. Zo blijkt dat Pepperminds werkt met negentien verschillende redenen waarom werknemers uit dienst treden. Uit de analyse van deze redenen blijkt dat ’’opgestapt vanwege tijdgebrek’’ de voornaamste oorzaak voor het uit dienst treden van een werknemer is. Van de 284 werknemers die in de laatste twee jaar (07-04-2014 t/m 07-04-2016) werkzaam waren voor Pepperminds, was dit het geval voor 75 werknemers. Dit houdt dus in dat meer dan een kwart van de werknemers Pepperminds hebben verlaten omdat zij tijdgebrek hebben (26,4%). Vervolgens bleek de reden ‘’vindt verkopen niet leuk’’ bij 30 van de 284 werknemers de reden om niet meer bij Pepperminds te willen werken (10,6%). Tot slot, met een percentage van 9,5%, bleek dat ‘’ontslagen op basis van resultaat’’ een derde plek verdient betreft redenen voor uitdiensten. De reden voor bijna de helft van deze uitdiensten valt dus onder één van deze drie redenen. In figuur 5 zijn deze drie redenen schematisch weergeven. In bijlage 2 is het figuur met de verdeling van alle uitdiensten overzichtelijk gemaakt. Alle aantallen zijn absolute aantallen, dus ten opzichten van de 284 ex-werknemers.

Figuur : Redenen uit dienst

Naast de algemene verdeling van redenen om uit dienst te treden voor werknemers van Pepperminds, is onderscheid gemaakt tussen trainees, promoters en captains binnen Pepperminds. Hieruit blijkt dat in de afgelopen twee jaar 160 trainees, 104 promoters en 20 captains Pepperminds hebben verlaten. Aangezien Pepperminds op dit moment bestaat uit 227 captains van een totaal van 1027 werknemers, valt het lage percentage captains dat uitstroomt op. Daarnaast zijn ook de redenen voor het stoppen met werken bij Pepperminds per functie onderverdeeld. In figuur 6, 7 en 8 zijn de zwaarst wegende factoren per functie om te stoppen met werken bij Pepperminds visueel gemaakt. Alle aantallen zijn absolute aantallen, dus ten opzichten van de 284 ex-werknemers. Wat opvalt zijn een aantal belangrijke zaken:

* Tijdgebrek speelt bij trainees en promoters een grote rol. Deze reden is bij een kwart van de gestopte trainees en promoters de reden om te stoppen met werken bij Pepperminds.
* De reden ‘’vindt verkopen niet leuk’’ en ‘’onbereikbaar’’ is enkel bij trainees aanwezig, hetgeen logisch is aangezien trainees anders niet doorstromen tot promoter.
* Enkel bij promoters zijn ‘’ontslagen op basis van resultaat’’ en ‘’kan niet voldoen aan werkfrequentie’’ zwaar wegende factoren betreft het stoppen met werken bij Pepperminds.
* Bij captains is het afronden van de studie en het krijgen van een fulltime baan de zwaarst wegende factor om te stoppen met werken bij Pepperminds, hetgeen amper voorkomen kan worden.
* Het is enerzijds opmerkelijk dat een kwart van de captains stopt met werken omdat de motivatie niet meer aanwezig is. Anderzijds is dit logisch, aangezien de doorstroom naar salescoach voor slechts enkelen is weggelegd en dit niet altijd in de interesse ligt van de captains.
* ‘’Kan langer dan 2 maanden niet werken’’ staat op een derde plaats betreft het stoppen met werken bij Pepperminds voor captains.

Figuur : Redenen uit dienst trainees

Figuur : Redenen uit dienst promoters

Figuur : Redenen uit dienst captains

### 4.1.3 Vergroting van motivatie

De vraag hoe de motivatie van werknemers bij Pepperminds vergroot kan worden is beantwoord met behulp van deskresearch en fieldresearch. Deze paragraaf beantwoordt de vraag aan de hand van deskresearch. In paragraaf 4.2.2 wordt de deelvraag beantwoord door middel van fieldresearch.

Volgens Moor heeft arbeidsmotivatie te maken met de energie van een persoon tot het doen van zijn werk (Moor, 1993). Deze motivatie kan worden onderverdeeld in vier verschillende vormen van motivatie, dit zijn sociale motivatie, economische motivatie, cultuurmotivatie en groeimotivatie. De sociale motivatie heeft betrekking op erkenning en status, oftewel het aanzien krijgen in de maatschappij. De economische motivatie heeft betrekking op wat de werknemer krijgt voor zijn arbeid. Salaris, baanzekerheid en fysieke omstandigheden spelen hier een rol. Cultuurmotivatie is gericht op de samenwerking met anderen om bepaalde gezamenlijke doelen te bereiken. Groeimotivatie is gericht op zelfontplooiing en zelfontwikkeling. De laatste twee genoemde dimensies zijn vormen van intrinsieke motivatie, eerstgenoemde zijn extrinsieke motivatie. Om werknemers maximaal te motiveren moet de werkgever inspelen op alle dimensies van motivatie.

De motivatie van werknemers kan ook vergroot worden door op de juiste wijze te communiceren met de jongste generatie werknemers en rekening te houden met actuele ontwikkelingen omtrent het werken met de jongste generatie. Volgens Boschma en Groen zijn jongeren namelijk geïnteresseerd in maatschappelijke thema’s en issues en houden van discussies. Zij zijn daarbij vaak extremer in hun meningen dan volwassenen. Jongeren hechten emotionele waarde aan middelen en media. Een mobiele telefoon of een computer wordt gezien als sociale machine, waarmee zij in contact staan met hun sociale netwerk. Daarnaast willen jongeren graag de dialoog aangaan. Zij verwachten tweerichtingscommunicatie, waar volwassen gewend zijn aan eenrichtingsverkeer. Jongeren zijn ook zelf zenders geworden (Groen & Boschma, 2006). Wanneer een organisatie rekening houdt met deze ontwikkeling op het gebied van de jongste generatie werknemers, zullen deze werknemers zich meer gehoord en begrepen voelen wat een verhoging van de motivatie met zich mee brengt.

Goed werkgeverschap is van belang om medewerkers te binden en te boeien (Grundemann, 2005). Goed werkgeverschap bestaat volgens Grundemann uit drie aspecten. Het eerste aspect heeft betrekking op de cultuur binnen de organisatie. Veel respect voor elkaar en een open manier van communiceren is hier een onderdeel van. Het tweede aspect heeft betrekking op maatwerk in de arbeidsrelatie, dus het aanbieden van werkzaamheden die gewenst zijn door de werknemer. Ten slot bestaat het derde aspect uit het stimuleren van ontwikkeling en groei van werknemers, door opleidingen, trainingen en een uitdagende takenpakket aan te bieden.

Er is een aantal theorieën beschikbaar in reeds bekende vakliteratuur die betrekking hebben op motivatiekwesties bij werknemers. Zo kan de motivatie van werknemers vergroot worden aan de hand van de *Employee Voice Theory* en de *Organizational Support Theory*. De *Employee Voice Theory* heeft betrekking op de mogelijkheid tot uiten van ongenoegen door werknemers. In welke mate dit gedaan kan worden heeft invloed op de motivatie van werknemers, aangezien een ongenoegen pas kan worden opgelost wanneer dit is gecommuniceerd door de werknemer. Wanneer een werknemer minder ongenoegens heeft, zal hij meer gemotiveerd zijn om voor de organisatie te werken (Spencer, 1986). De *Organizational Support Theory* houdt in dat een werknemer die de juiste steun krijgt van zijn leidinggevende meer gemotiveerd is om hard te werken voor de organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

### 4.1.4 Kansen binnen de organisatie

Er is een aantal kansen binnen de organisatie die eveneens de motivatie van werknemers kunnen verhogen. Deze hebben betrekking op mogelijkheid tot promotie. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat des te meer promotie een werknemer heeft gemaakt, hoe minder de intentie is om de organisatie te verlaten (Carson, Carson, Griffeth, & Steel, 1994). Daarnaast wijzen meerdere studies uit dat het geven van promotie een goed middel is voor een organisatie om de commitment onder werknemers te versterken en te behouden (Herpen, Cools, & Praag, 2006).

## §4.2 Fieldresearch

Dit hoofdstuk start met een korte beschrijving van de interviews met de respondenten. Daarna worden de resultaten toegelicht. Deze zijn gecategoriseerd per deelvraag, zoals opgesteld in paragraaf 1.3. De deelvragen worden in dit hoofdstuk herhaald, gevolgd door een omschrijving van de resultaten van die deelvraag. Deze zijn voornamelijk afkomstig uit de analyseschema’s die te vinden zijn in bijlage 6 en bijlage 7, maar bevatten ook informatie van de verbatims uit bijlage 5. Alle quotes die in dit hoofdstuk te vinden zijn, kunnen worden teruggevonden in de analyseschema’s. Het nummer achter de quote correspondeert met het respondentnummer.

### 4.2.1 Capaciteiten

De capaciteiten van de werknemers van Pepperminds zijn onderzocht aan de hand van de beschikbare kennis, de bekwaamheden van de werknemers en het voldoen aan de juiste competenties die nodig zijn om te werken bij Pepperminds. Uiteindelijk is gekeken welke factoren van invloed zijn op het verlaten van de organisatie. De resultaten van de vragen zijn terug te vinden in analyseschema’s 1 tot en met 5 van ex-werknemers en huidige werknemers.

#### Hoe is het kennisniveau van werknemers bij Pepperminds, en is dit het gewenste niveau van kennis?

Zoals in analyseschema 1 en 2 van ex-werknemers te zien is, wisten alle ex-werknemers genoeg af van het project dat zij verkochten. Uiteraard gaven captains in grotere mate aan veel over het project te weten dat zij verkochten. *’Als ik het een cijfer zou moeten geven, dan zou ik het een negen geven,’* (9) is een quote die het niveau van kennis van een ex-captain van Pepperminds beschrijft. Ook de trainees binnen Pepperminds gaven aan goed ingelicht te worden over het project dat zij verkochten voordat zij hun eerste werkdag hadden gehad. Dit bleek ook uit de doorvraag waarbij werd gevraagd naar specifiek inhoudelijke informatie over het project. Zelfs een ex-werknemer die slechts twee werkdagen heeft gehad bij Pepperminds, gaf aan dat haar niveau van kennis voldoende was. Dit bleek ook uit de doorvragen. Analyseschema 1 en 2 van huidige werknemers laat zien dat onder huidige werknemers ook blijkt dat captains een grote mate van kennis hebben over het project, promoters ‘weten wat ze moeten weten’ en trainees in iets mindere mate beschikken over de kennis over hun project, maar dat dit niet ten grondslag ligt aan een vertrek bij Pepperminds. De onderzochte ex-werknemers gaven aan dat de mate van kennis sowieso al goed was, maar dat dit ook geen reden zou zijn voor een vertrek bij Pepperminds. Naar hun mening kan aan een gebrek van kennis wat gedaan worden door inlezen over het project dat wordt verkocht.

**’Als ik het een cijfer zou moeten geven, dan zou ik het een negen geven.’ (6)**

#### Hoe is het niveau van bekwaamheden van werknemers bij Pepperminds en is dit het gewenste niveau?

Uit analyseschema 3 en 4 van ex-werknemers en huidige werknemers blijkt dat de bekwaamheden van de werknemers erg verschillen per werknemer. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat zij zich in het begin niet bekwaam voelde, maar dat dit wel ontwikkeld kon worden. *‘In het begin wist ik niet wat ik aan het doen was. Later wanneer ik captain werd was dit veel beter’*. (2) Tevens bleek uit meerdere onderzoeken dat werknemers veel hebben aan de trainingen die zij krijgen van Pepperminds. *‘Het ging steeds beter, vooral bij de sales 2 kreeg ik goede tips’ (1),* is een quote gemaakt door een ex-trainee van Pepperminds. Er kan gesteld worden dat de bekwaamheden van werknemers wel invloed hebben op het verlaten van de organisatie. Het ontbreken van een goede pitch was voor een werknemer namelijk uiteindelijk de reden dat hij niet meer bij Pepperminds werkt; *‘De pitch voor Staatsloterij was oké, voor AD minder. Dit was uiteindelijk de doorslag dat ik ben gestopt met werken bij Pepperminds.’ (5)* Zoals verwacht konden captains veel meer verkooptechnieken benoemen dan trainees en promoters. Het niveau van bekwaamheid is zoals verwacht bij captains erg hoog, promoters geven aan veel aan trainingen te hebben en trainees geven aan veel te leren van hun captains en een gebrek aan zelfvertrouwen te hebben. Wat hierin opvalt is dat captains bewust bekwaam zijn*. ‘Ik weet waarom ik dingen zeg, trucjes beheers ik’ (7)* is een quote gemaakt door een huidige captain. Promoters en trainees geven juist aan nog veel te leren.

**‘De pitch voor Staatsloterij was oké, voor AD minder. Dit was uiteindelijk de doorslag dat ik ben gestopt met werken bij Pepperminds.’ (5)**

#### Over welke competenties moeten werknemers bij Pepperminds beschikken, en is dit het geval?

Uit analyseschema 5 van ex-werknemers en huidige werknemers blijkt dat er volgens werknemers bij Pepperminds veel verschillende competenties zijn waaraan moet worden voldaan. De belangrijkste competenties die naar voren kwamen onder de werknemers waren enthousiast, open, sociaal, doorzettend en liergierig. Hieraan werd bij ex-werknemers voldaan, soms voldaan of na enige tijd werken pas voldaan. Bij huidige werknemers werd hier in alle gevallen aan voldaan. Er kan dus ook duidelijk gesteld worden dat het niet voldoen aan de verschillende competenties waaraan voldaan zou moeten worden van invloed is op het verlaten van de organisatie, aangezien onderzochte ex-werknemers niet allemaal voldeden aan de competenties waaraan voldaan moest worden. Er kan geen duidelijk beeld gegeven worden over welke ontbrekende competentie ten grondslag ligt aan het verlaten van de organisatie. Dit varieert van mate van openheid, tot enthousiasme en doorzettingsvermogen.

### 4.2.2 Motivatie

Om te kijken in welke mate motivatie van invloed is op het stoppen met werken bij Pepperminds, is gekeken naar een aantal belangrijke zaken. Zo is er gekeken naar de reden waarom mensen voor Pepperminds werken, wat de oorzaak is van eventuele motivatieproblemen, hoe ervoor gezorgd kan worden dat de motivatie wordt vergroot, de mogelijkheid tot het uiten van ongenoegens en de steun die werknemers ontvangen. De resultaten van de vragen zijn terug te vinden in analyseschema’s 6 tot en met 14 van ex-werknemers en huidige werknemers.

#### Wat zijn de voornaamste drijfveren van de werknemers om bij Pepperminds te werken?

*’Als het aan mij ligt heb ik liever een leuke werkplek dan een werkplek waar ik veel verdien’ (5)* is gezegd door een ex-promoter van Pepperminds en geeft direct een goed beeld van de reden waarom mensen bij Pepperminds werken. In bijna alle gesprekken die zijn gevoerd kwam bij de reden voor het werken bij Pepperminds eerst een andere reden naar voren dan het geld dat wordt verdiend (zie analyseschema 6 van ex-werknemers en huidige werknemers). Dit beeld wordt ondersteund door de benoemde theorie in het theoretisch kader betreft motivatie van werknemers (paragraaf 2.1.2). Er kan dus worden gesteld dat werknemers bij Pepperminds voornamelijk intrinsiek gemotiveerd worden, hetgeen een goede fundamentele basis is voor een organisatie. Redenen als gezelligheid, aansluiting bij de studie, het leren, mensen beter maken en eigen ontwikkeling bleken redenen om bij Pepperminds te werken.

**’Als het aan mij ligt heb ik liever een leuke werkplek dan een werkplek waar ik veel verdien.’ (5)**

#### Wat is de oorzaak van eventuele motivatieproblemen bij werknemers van Pepperminds?

Zowel ex- als huidige werknemers gaven aan dat ze niet elke dag even gemotiveerd waren om er een succes van te maken (zie analyseschema 7 van ex-werknemers en huidige werknemers). Redenen die ex-werknemers hiervoor aangaven zijn tegenvallende resultaten bij vorige werkdagen, problemen in persoonlijke omgeving en minder leuke collega’s. Huidige werknemers gaven aan dat planning, voorbereiding, geen leuke collega, slechte ontwikkelingen in het nieuws over het project dat je verkoopt, hoeveelheid slaap, irritatie op straat en het weer buiten ervoor kunnen zorgen dat niet gemotiveerd aan de dag wordt begonnen. Op de vraag hoe zij hiermee geholpen konden worden werd wisselend geantwoord (zie analyseschema 8 van ex-werknemers en huidige werknemers). De salescoach speelt hierin wel een sleutelrol, maar ook het stellen van doelen, hard werken, een leuke salesgame, tips, grapjes, enthousiasme van collega’s en complimenten kunnen huidige werknemers dan alsnog motiveren. Ex-werknemers gaven aan dat een belletje naar de salescoach zou kunnen helpen, evenals het evalueren van slechte dagen en de hulp van de collega waarmee je op straat staat.

#### Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de motivatie bij werknemers van Pepperminds wordt vergroot?

Er zijn verschillende manieren om ervoor te zorgen dat de motivatie van werknemers wordt vergroot. Deze worden theoretisch onderbouwd in paragraaf 2.1.2. Daarnaast is gekeken welke invloed activiteiten buiten werk hebben op de motivatie. Een activiteit waar veel over gesproken is zijn de uitjes en borrels die Pepperminds organiseert (zie analyseschema 9 van ex-werknemers en huidige werknemers). Over de uitjes en borrels buiten werktijd kan kort over gesproken worden. Dit draagt enorm bij aan een hogere mate van motivatie. *‘Zelfs als je een mindere dag heb gehad, ga je door de sfeer naar huis met een goed gevoel. Dit motiveert voor volgende dagen’* (9) is een quote gemaakt door een werknemer die net promoter is geworden. De grote uitjes zorgen ervoor dat je je collega’s echt beter leert kennen en vervolgens leukere dagen met hen op straat zal beleven. Ook captains geven aan dat door bepaalde borrels en dergelijke wervers zelf al gemotiveerd zijn, waardoor captains hen minder hoeven te motiveren wat het werk voor captains daardoor leuker maakt. De betrokkenheid en het idee iets terug te doen voor de organisatie worden hierdoor vergroot. Daarnaast zijn dit soort activiteiten goed voor nieuwe werknemers om kennis te maken met nieuwe collega’s. Tot slot werd aangegeven dat salesgames motiveren, en de kernwaardes van Pepperminds ook (zie analyseschema 10 van ex-werknemers en huidige werknemers). Met name groei, plezier en samen werden genoemd als motiverende kernwaardes. Groei heeft betrekking op het feit dat promoters captain willen worden en hierdoor extra gemotiveerd worden. Zoals Johan Cruijff vroeger zei: *‘Zonder doel kan je niet scoren’*. Uit de onderzoeken onder huidige werknemers blijkt tevens ook dat werven geen toegevoegde waarde is voor een grotere motivatie van werknemers. Hierin komt naar voren dat het voelt als een verplichting om te werven en dat het gek is om in eigen kleding te werken (zie analyseschema 9 van huidige werknemers).

**‘Zelfs als je een mindere dag heb gehad, ga je door de sfeer naar huis met een goed gevoel. Dit motiveert voor volgende dagen’ (9)**

#### In hoeverre kunnen en willen medewerkers bij Pepperminds hun ongenoegen uiten?

Aangezien uit paragraaf 2.1.2 blijkt dat het kunnen uiten van ongenoegen een positieve invloed kan hebben op de motivatie van werknemers, is het met name belangrijk om erachter te komen óf werknemers hun ongenoegen kunnen uiten. De verschillende soorten ongenoegen zouden ten grondslag kunnen liggen aan een vertrek bij Pepperminds, maar bleken minder relevant. Het is lastig om een eenduidig beeld te schetsen over de omgang met de werkgever en dus het uiten van ongenoegens, aangezien werd samengewerkt met meerdere salescoaches (zie analyseschema 11 van ex-werknemers en huidige werknemers). Wat naar voren kwam bij alle gesprekken is dat het erg laagdrempelig is om de salescoach te benaderen. Er kan eenvoudig een gesprek worden aangegaan met de salescoaches, omdat ze vaak in dezelfde leeftijdscategorie vallen als de werknemers zelf. Daarnaast geven ze veel energie en zijn veel beschikbaar. De relatie is grotendeels gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dit wordt beargumenteert aan de hand van het feit dat alle werknemers gelijke kansen krijgen, meedenken met de salescoach en de verantwoordelijkheden die werden gekregen. Ook erop kunnen rekenen dat werknemers aanwezig zullen zijn wanneer dit van hen verwacht wordt en steun omtrent ziektegevallen thuis, beargumenteert het feit dat de relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Zoals in analyseschema 11 van ex-werknemers en huidige werknemers te lezen is, wordt hierdoor in bijna alle gevallen de organisatie ook als prettiger ervaren. Betrokkenheid van werknemers speelt hierin een sleutelrol; *‘Ik was Rosjgar zijn rechterhand. Hierdoor ervaarde ik de organisatie als prettiger.’* (8)

**‘Ik was Rosjgar zijn rechterhand. Hierdoor ervaarde ik de organisatie als prettiger.’ (8)**

Het ongenoegen over bepaalde zaken bij Pepperminds speelt zoals gezegd een belangrijke rol in de mate van motivatie van werknemers. Uit onderzoek blijkt dat het uiten van ongenoegens invloed heeft op motivatie van werknemers en het personeelsverloop bij een organisatie. De reden hiervoor is dat met het uiten van ongenoegen iets aan het probleem gedaan kan worden, hetgeen niet het geval is wanneer ongenoegens niet geuit kunnen worden (paragraaf 2.1.2). Uit de onderzoeken blijkt dat zowel ex- als huidige werknemers over veel verschillende dingen wel eens ontevreden zijn (zie analyseschema 12 van ex-werknemers en huidige werknemers). Dit varieert van de snelheid waarmee declaraties worden afgedaan tot ziekmeldingen van collega’s. Ook wijzigingen van planningen of afmeldingen die niet goed zijn doorgekomen wekten irritatie op bij (ex-)werknemers. Echter blijkt uit analyseschema 12 van ex-werknemers en huidige werknemers dat deze ongenoegens niet ten grondslag lagen aan een vertrek bij Pepperminds. Door de laagdrempeligheid om de salescoach te benaderen, kunnen deze ongenoegens eenvoudig worden geuit. Dit kon door een persoonlijke gesprek, een belletje of zelfs een appje. Volgens de theorie zorgt dit voor een hogere mate van motivatie, wat eveneens bevestigd is door de respondenten. Meestal werd iets met de ongenoegen gedaan, maar in sommige gevallen blijkt dat de opvolging verre van ideaal is. *‘Er wordt naar gehoord, maar niet geluisterd’* (6) is een quote gemaakt door een ex-captain.

**‘Er wordt naar gehoord, maar niet geluisterd.’ (6)**

#### Krijgen werknemers bij Pepperminds de juiste begeleiding en steun vanuit hun leidinggevenden?

De steun vanuit leidinggevenden kan worden onderverdeeld in de steun vanuit de salescoach, maar ook vanuit collega’s aangezien collega’s in veel gevallen ook de leiding hebben. De ondersteuning vanuit de salescoach is op één uitzondering na altijd goed (zie analyseschema 13 van ex-werknemers en huidige werknemers). Aspecten die werden genoemd door zowel ex- als huidige werknemers zijn de mogelijkheid tot het volgen van trainingen, het luisteren, bellen tijdens werkdagen en erkenning. Huidige werkgevers gaven daarnaast ook nog aan dat de motivatie werd vergroot door kaartjes die af en toe werden verstuurd en door het feit dat ze werden gebeld door de salescoach terwijl hij niet aan het werk was. Ook werd aangegeven dat er een positieve link ontstond met Pepperminds door de band met de salescoach. De omgang met andere collega’s binnen Pepperminds is erg positief (zie analyseschema 14 van ex-werknemers en huidige werknemers). ‘Ik ga ook buiten werktijd stappen en leuke dingen doen met collega’s. Dat zijn wel drijfveren waarom ik nog bij Pepperminds werk.’ (7) Daarnaast werd aangegeven dat er moeite wordt gedaan om iemand iets te leren en nieuwe mensen echt een warm welkom ervaren. De laatste quote die eigenlijk alleszeggend is, is als volgt: *’Pepperminds is zo chill als de mensen die er werken.*’ (9)

**‘Ik ga ook buiten werktijd stappen en leuke dingen doen met collega’s. Dat zijn wel drijfveren waarom ik nog bij Pepperminds werk.’ (7)**

### 4.2.3 Kansen

Om de kansen die Pepperminds haar werknemers biedt te onderzoeken, wordt gekeken naar ervaringen omtrent de kansen die worden aangeboden, wordt gekeken of werknemers die iets kunnen en willen daartoe ook in de gelegenheid worden gesteld en wordt gekeken in hoeverre werknemers worden betrokken in de besluitvorming. De resultaten van de vragen zijn terug te vinden in analyseschema’s 18 tot en met 22 van ex-werknemers en huidige werknemers.

#### Welke kansen biedt Pepperminds haar werknemers op dit moment en zijn dit de juiste kansen?

Pepperminds werkt met verschillende functies voor haar wervers. De eerste tien werkdagen ben je trainee en als je vervolgens heb laten zien geschikt te zijn voor het werk, wordt je promoter. Sinds 01-04-2016 werkt Pepperminds met een normperiode van zes weken. De norm is een gemiddelde score per project die voor iedereen haalbaar zou moeten zijn. Promoters die deze norm halen, kunnen solliciteren naar captain en krijgen vervolgens een trainingsweekend. Captains die 120% halen, worden teamcaptain. Op het moment dat je je norm niet haalt krijg je een target van 4 werkdagen om over die periode je norm te halen. Wanneer dit niet wordt behaald door teamcaptains, worden ze captain. Wanneer dit niet wordt gehaald door captains, worden ze promoter. Door deze nieuwe vorm van salesmanagement is voor veel wervers nu dan ook duidelijk wat van ze wordt verwacht, en wanneer zij door kunnen groeien. Dit blijkt ook uit ongeveer alle gesprekken met huidige werknemers (zie analyseschema 15 van huidige werknemers). De ex-werknemers werkte niet volgens deze normen. Zij gaven aan dat er doorgroeimogelijkheden waren voor werknemers die dat wilde (zie analyseschema 15 van ex-werknemers). De stap van captain naar senior captain was voor een enkeling onduidelijk. Voor sommigen was het niet duidelijk hoe je senior captain kon worden en wat de meerwaarde hiervan was. Daarnaast werd aangegeven dat er niet enkel gekeken moest worden naar resultaat, dat er eisen gesteld moesten worden aan de nieuwe captains en dat het goed zou zijn om de eisen aan te passen per persoon. Door een trainee werd aangegeven dat het duidelijk moet, maar hij had zich nog niet in de doorgroeimogelijkheden verdiept. Om de vraag te beantwoorden of dit de juiste kansen zijn, moet gekeken worden naar de ervaring van deze kansen door werknemers. Zij vatten deze kansen goed op en zien in dat de mogelijkheden er zijn om door te groeien, dus kan gesteld worden dat dit de juiste kansen zijn (zie analyseschema 16 van ex-werknemers en huidige werknemers).

#### Worden medewerkers die iets kunnen en willen daartoe ook in de gelegenheid gesteld?

Uit alle onderzoeken blijkt dat doorgroei mogelijk is voor hen die dat willen (zie analyseschema 15 van ex-werknemers en huidige werknemers). Voordat er gewerkt werd met de normperiode van zes weken kon dit worden aangegeven bij de salescoach. Vervolgens werd dan gekeken waarin de werknemer zich nog moest verbeteren. Wanneer dit gedaan werd, kon een trainingsweekend worden ingepland om captain te worden. Door de wijziging in dit beleid en het werken met de normperiode zijn de zaken iets veranderd. Er wordt nu veel waarde gehecht aan scoren, aangezien je alleen kan solliciteren naar captain op het moment dat je de norm hebt behaald. *’Ik wil captain worden dus moet ik 4 gemiddeld staan’ (11)* is een quote die is gemaakt door een promoter. Op het moment dat iemand heel graag wil doorgroeien, kan er samen met de salescoach worden gekeken naar manieren om de norm te behalen, om vervolgens te kunnen solliciteren naar captain. Dit kan het volgen van verschillende trainingen zijn, evaluatiegesprekken, voorkeur voor locatie of teamgenoot enzovoort. In meerdere gevallen is gebleken dat er beloftes worden gemaakt om door te groeien, terwijl dit uiteindelijk niet is nagekomen. In sommige gevallen werd beloofd om captain te worden, sommige gevallen salescoach en in weer een ander geval kantoorwerkzaamheden. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een mindere mate van motivatie omdat de organisatie negatiever werd beschouwd (zie analyseschema 17 van ex-werknemers en huidige werknemers).

**’Ik wil captain worden dus moet ik 4 gemiddeld staan.’ (11)**

#### In hoeverre worden werknemers van Pepperminds betrokken in de besluitvorming?

Uit analyseschema 18 van ex-werknemers en huidige werknemers blijkt dat meer ervaren werknemers meer worden betrokken in de besluitvorming. Trainees voelen zich niet tot nauwelijks betrokken, terwijl captains hun invloed kunnen uitoefenen bij captainmeetings. Hier is bijvoorbeeld de aanvangstijd een voorbeeld van. Ook kleine zaken, problemen in de poule en plannen van aanpak voelen captains zich verantwoordelijk voor. Dit is het geval voor huidige captains en was het geval voor ex-captains. Een ex-captain gaf nog aan dat ze wel gehoord werd, maar dat er niet naar werd geluisterd. De opvolging ontbrak in sommige gevallen. Daarnaast gaf zij aan dat dit uiteindelijk de doorslag heeft gegeven waarom zij Pepperminds uiteindelijk heeft verlaten*; ‘Eigenlijk gaf betrokkenheid de doorslag.’* (6) Trainees of net nieuwe promoters snappen dat zij niet in alles betrokken kunnen worden, maar geven aan wel mee te willen beslissen. Bijna elke respondent gaf aan zich extra in te spannen om de doelen van de organisatie te behalen (zie analyseschema 19 van ex-werknemers en huidige werknemers). Langer doorwerken om die laatste sale te maken is dan ook vaak het geval. Hieruit blijkt dat werknemers zich betrokken voelen bij de doelen van de organisatie. Affectieve betrokkenheid blijkt daarom in grote mate het geval bij werknemers van Pepperminds. Werknemers identificeren zich met de organisatie. De doelen van de organisatie zijn dan ook vaak de doelen van de werknemer zelf. Uit de onderzoeken blijkt daarentegen dat er bijna geen sprake is van continue betrokkenheid (zie analyseschema 20 en 21 van ex-werknemers en huidige werknemers). Werknemers werken dus niet bij Pepperminds omdat ze bang zijn voor de gevolgen van het niet hebben van een bijbaan. Normatieve betrokkenheid is iets meer van invloed bij werknemers van Pepperminds. Sommige werknemers gaven aan dat zij de organisatie niet willen verlaten omdat ze het lullig vinden en iets terug willen doen. Wederkerigheid en het achterlaten van collega’s zijn redenen om deze vorm van betrokkenheid te beargumenteren. Echter, het overgrote deel van de respondenten gaf aan voor zichzelf te werken. *‘Als het op is, is het op’ (2).* Deze gewenste vorm van betrokkenheid is bij zowel huidige als ex-werknemers terug te zien. Ten slotte blijkt dat werknemers zich betrokken voelen wanneer de organisatie zich bekommert over de capaciteiten, motivatie en de kansen van de werknemer (zie analyseschema 22 van ex-werknemers en huidige werknemers)*. ’Ik voel me betrokken. Het moet van twee kanten komen. Ik voel me minder betrokken bij Pep als Pep dat niet is bij mij.’* (7) De wisselwerking die hier wordt geschetst was bij alle respondenten het geval. Zij lopen een stapje harder op het moment dat zij voelen dat de organisatie zich over hen bekommert. Dit is ook terug te zien in de mate van affectieve betrokkenheid.

**’Ik voel me betrokken. Het moet van twee kanten komen. Ik voel me minder betrokken bij Pep als Pep dat niet is bij mij.’ (7)**

### 4.2.4 Uitbreiding succesfactoren in HR-praktijken

Er zijn verschillende bevindingen gedaan tijdens de onderzoeken met zowel ex-werknemers als huidige werknemers. HR-praktijken zijn tijdens deze onderzoeken veelvuldig aan bod gekomen, met veel verschillende inzichten hierop. In voorgaande paragrafen is aangetoond welke factoren van invloed zijn bij het verlaten van de organisatie, terwijl de echte succesfactoren voor het werken bij Pepperminds niet tot nauwelijks aan bod zijn gekomen. Aangezien dit juist de sterktes zijn van het bedrijf, worden deze succesfactoren in deze paragraaf beschreven, met extra toepassingen hiervan. De succesfactoren in HR-praktijken zijn gebaseerd op de bevindingen van alle vijftien respondenten, de mogelijke extra toepassingen van deze succesfactoren zijn zowel afkomstig van de respondenten, als uit eigen inzicht.

#### Sociale steun collega’s

Uit alle onderzoeken is gebleken dat (ex)werknemers van Pepperminds het enorm waarderen dat de omgang met collega’s binnen Pepperminds erg fijn is. Het kunnen lachen met collega’s, de hulp die zij bieden bij het verkopen en de gezelligheid na werkdagen zijn hier voorbeelden van. Aangezien dit HR-praktijken zijn die erg goed tot zijn recht komen bij Pepperminds, is het belangrijk om te kijken naar mogelijkheden hoe deze HR-praktijken nog verder kunnen worden uitgebreid om nog meer positieve invloeden te creëren. Een volledige beschrijving van de wijze hoe dit gerealiseerd kan worden is te vinden in hoofdstuk 6 en hoofdstuk 7.

#### Feedback / sociale steun leidinggevende

De omgang met collega’s heeft betrekking op mensen waarmee op straat wordt gestaan, maar ook op de omgang met de leidinggevende. Wat erg wordt gewaardeerd aan de leidinggevenden is de openheid en de mogelijkheid tot het kunnen uiten van ongenoegens. Het geven van feedback aan de leidinggevende is hier een voorbeeld van. Aangezien leidinggevende en werknemer vaak in dezelfde leeftijdscategorie vallen, is er sprake van een informele sfeer en kan op een eenvoudige manier feedback worden gegeven. Daarnaast werd opgemerkt dat de steun van de leidinggevende erg goed is. Dit heeft betrekking op de coaching op een dag, het inplannen / geven van trainingen, maar ook op de interesse op persoonlijk gebied van de werknemers. Om deze goed lopende HR-praktijken nog meer tot z’n recht te laten komen, is een plan geschreven dat te vinden is in hoofdstuk 6.

#### Ontwikkelingsmogelijkheden / promotie

Veel respondenten gaven aan dat de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds goed en haalbaar zijn voor hen die dat willen. Echter wordt opgemerkt dat deze doorgroeimogelijkheden nog beter kunnen. Sommige captains binnen Pepperminds schijnen niet de vereiste capaciteiten te hebben die van captains verwacht kan worden. Dit kan te maken hebben met motivatie, maar in veel gevallen kan dit ook een theoretische achtergrond hebben. Een idee van een ex-captain zou dan ook zijn om eisen qua kennis en kunde te stellen aan nieuwe captains.

### 4.2.5 Expert interview

De probleemstelling waarmee wordt gewerkt is voorgelegd aan Dhr. Bot, docent aan de Leidse Hogeschool en expert op het gebied van HR. Uit dit interview kwamen verschillende, bruikbare inzichten naar voren die van waarde kunnen zijn betreft het beantwoorden van de probleemstelling. De complete uitwerking van het interview is te vinden in bijlage 8. De meest bruikbare inzichten worden hieronder weergeven.

* De redenen voor uitstroom van werknemers kunnen ten grondslag liggen aan de selectieprocedure die Pepperminds hanteert. Bij het werven van nieuwe werknemers is het belangrijk om te selecteren op bepaalde criteria. Zo is het belangrijk dat nieuwe werknemers prestatiegericht zijn en dat zij ook waarde hechten aan plezier. Wanneer de nieuwe werknemer niet voldoet aan deze criteria en toch wordt aangenomen, is de kans groot dat deze werknemer zal uitstromen.
* Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat Pepperminds voldoet aan de verwachtingen. Het beeld dat wordt geschetst bij de sollicitatie of bij de werving moet daarom niet te mooi zijn, aangezien dat beeld vervolgens niet kan worden waargemaakt.

Dus je kan hele mooie verhalen hebben in het begin. Daar kun je iemand mee binnen praten. Als ze vervolgens zien dat dat niet is wat je verteld hebt, zoals ‘’het is hier gezellig’’ en vervolgens zie je dat er alleen maar op prestaties gehamerd wordt.

* Communicatie uitingen moeten worden waargemaakt. Wanneer gecommuniceerd wordt dat Pepperminds de start is voor een goede carrière, moet daadwerkelijk gevraagd worden wat men wil leren en hoe Pepperminds hierbij kan helpen.
* De oorzaak van een hoog percentage uitstroom heeft vaak te maken met het de mate van aanbod van nieuwe werknemers. Wanneer het aanbod laag is, worden hoogstwaarschijnlijk mensen aangenomen die bij een hoger aanbod niet zouden worden aangenomen.

Dat is een interessante voor het vertrekvraagstuk. Als je mensen doorlaat waarvan je eigenlijk als je heel veel keuze had diegene niet had aangenomen, dan zorg je er als het ware al voor dat de uitstroom hoger zal zijn.

* Wanneer bij de sollicitatie gevraagd wordt naar een lange termijn doel, kan Pepperminds hier op inspelen. Hierdoor zal de kans groter zijn op een langere relatie met de werknemer.
* De uitstroom van werknemers bij een organisatie kan worden opgedeeld in drie fases. De eerste fase heeft betrekking op de instroom. Hierbij is het belangrijk dat nieuwe werknemers worden geselecteerd aan de hand van criteria zoals mate van resultaatgerichtheid en mate van plezier. De tweede fase heeft betrekking op de tijd dat de werknemers daadwerkelijk voor Pepperminds werkt. Het is bekend dat bijna alle werknemers de organisatie op den duur zullen verlaten. Het is dan juist van belang om daar bewust van te zijn, en een springplank te zijn voor de carrière van de werknemer. Op deze wijze vind er een band plaats, die in veel gevallen kan leiden tot het langer werken bij Pepperminds. De derde en laatste fase heeft betrekking op het daadwerkelijke moment van uitstroom. Zoals uit de interne analyse in paragraaf 4.1.1 bleek, werkt Pepperminds met louter jonge werknemers. De vertrekreden die wordt gecommuniceerd door de werknemer die de organisatie verlaat onder werknemers die nog werken bij de organisatie, is van grote invloed op de motivatie van de achterblijvende werknemers. Wanneer de vertrekreden erg negatief is, zal de motivatie van achterblijvende werknemers in veel gevallen ook dalen.

Als iemand weggaat is de tekst die iemand uitspreekt tegen zijn collega’s naar zijn collega’s van groot belang. Dat doet namelijk wat met de achterblijvers.

## §4.3 Deelconclusie

Er blijkt uit het deskresearch dat de relatief jonge werknemers bij Pepperminds voornamelijk stoppen met werken bij Pepperminds in verband met tijdgebrek. Dit is zowel het geval voor trainees als promoters. Voor captains blijken de meest voornaamste motieven om te stoppen met werken het verkrijgen van een fulltime baan na de studie of het ontbreken van motivatie. Er is onderzocht hoe de motivatie kan worden verhoogd en welke kansen de organisatie haar werknemers het beste kan bieden. Motivatie kan onder andere verhoogd worden aan de hand van de *Social Exchange Theory*, de *Employee Voice Theory* en de *Organizational Support Theory*. Kansen die de organisatie haar werknemers kan bieden hebben met name betrekking op promotiemogelijkheden. Uit onderzoek blijkt dat hierdoor de werknemer zich gebonden voelt aan de organisatie.

Daarnaast is onderzocht in hoeverre de capaciteiten, motivatie en kansen van de werknemers invloed hebben op een vertrek bij Pepperminds. Capaciteiten van werknemers bleken invloed te hebben; mate van bekwaamheid en het niet voldoen aan bepaalde competenties zijn voor respondenten redenen geweest om de organisatie te verlaten. Kennis bleek hierin een minder grote rol te spelen. De motivatie van werknemers bleek een grote rol te spelen voor het vertrek van werknemers bij Pepperminds, evenals de kansen die de organisatie haar werknemers biedt op het gebied van doorgroeimogelijkheden en betrokkenheid. Tot slot bleek uit het expert interview dat onder anderen de verwachting die wordt geschetst bij aanvang en de berichten die worden verspreid wanneer een werknemer de organisatie verlaat invloed hebben op de totale uitstroom van werknemers.

# Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek besproken. De eerste drie conclusies zijn gebaseerd op de resultaten die zijn verkregen per deelvraag. Elke conclusie eindigt met het antwoord op de vraag in hoeverre het aspect van invloed is op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. De vierde conclusie onderbouwt welke hypothesen worden aangenomen of verworpen. De vijfde conclusie geeft de eindconclusie en beantwoordt uiteindelijk de probleemstelling.

## §5.1 Conclusie deelvragen

In deze paragraaf worden de conclusies per deelvraag weergeven. Er wordt dus een conclusie gegeven over de invloed van capaciteiten, motivatie en kansen die de organisatie biedt op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. De conclusies zijn afkomstig uit de onderzoeksresultaten en de interne analyse in hoofdstuk 4.

### 5.1.1 Capaciteiten

Het niveau van de capaciteiten van de werknemers bleek goed. Zelfs ex-werknemers beschikken nog over een hoge mate van kennis van het project dat zij verkochten. Hetzelfde geldt voor huidige werknemers. Zoals verwacht weten captains het meest over het project dat zij verkopen, gevolgd door promoters. Ook de trainees binnen Pepperminds blijken over een grote mate van kennis te beschikken. Hierin speelt de projecttraining die altijd wordt gegeven een sleutelrol. Bijna hetzelfde geldt eigenlijk voor de mate van bekwaamheid van werknemers bij Pepperminds. Captains blijken extreem bekwaam, wederom gevolgd door promoters. In tegenstelling tot de kennis bij trainees, geven trainees op het gebied van kunde aan zich in mindere mate bekwaam te voelen en dat dit te maken heeft met zelfvertrouwen. Dit is uiteraard te verklaren aangezien men steeds beter wordt in wat hij/zij doet. Het is opmerkelijk dat er veel verschillende competenties werden genoemd waaraan voldaan moet worden om bij Pepperminds te werken. Deze variëren van enthousiasme naar leergierigheid en van betrouwbaar naar creatief. Veel ex-werknemers gaven aan dat hier niet altijd aan werd voldaan, terwijl alle huidige werknemers aangaven hier wel aan te voldoen. Dit is een opmerkelijk verschil tussen huidige en ex-werknemers.

Er kan gesteld worden dat de capaciteiten van werknemers van invloed zijn op het verlaten van de organisatie. Dit is naar voren gekomen tijdens meerdere onderzoeken. Kennis bleek binnen de capaciteiten geen invloed te hebben op het verlaten van de organisatie. De reden hiervan is dat het niveau van kennis van werknemers bij Pepperminds goed is. Dit wordt bereikt door projecttrainingen die worden gegeven voordat werknemers voor de verschillende projecten werkzaam kunnen zijn. Wanneer de kennis van werknemer niet optimaal is, ondersteunt Pepperminds haar werknemers hierin door het aanbieden van trainingen. De bekwaamheden en competenties bleken wel een rol te spelen in het verlaten van de organisatie. Voor een ex-werknemer is het gebrek aan bekwaamheid zelfs de voornaamste reden geweest dat de organisatie uiteindelijk is verlaten. Betreft competenties waaraan voldaan moet worden, blijkt dat veel ex-werknemers hier niet / soms / nog niet aan voldoen, terwijl dit voor huidige werknemers wel het geval is. Zij gaven aan dat zij hierdoor minder bij de organisatie passen. Competenties waaraan niet werd voldaan die ten grondslag liggen aan het vertrek bij Pepperminds bleken mate van openheid, enthousiasme op straat en doorzettingsvermogen te zijn. Het uitvoeren van HR-praktijken binnen de organisatie om de capaciteiten te verhogen heeft dus een positieve invloed op de retentie van werknemers.

### 5.1.2 Motivatie

De reden waarom werknemers werken / werkten bij Pepperminds is uitvoerig besproken. De belangrijkste conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat werknemers van Pepperminds niet als hoofdreden werken bij Pepperminds voor het geld. Dit in tegenstelling met wat voorafgaand aan het onderzoek werd verondersteld. Diepe, intrinsieke motivaties zijn hier naar boven gekomen. Het beter maken van anderen, zelfontwikkeling en het leren bij Pepperminds waren waarden die voor werknemers van Pepperminds naar boven zijn gekomen. Motivatieproblemen waar werknemers mee kampen hebben vaak een externe oorzaak. Stress en vorige werkdagen, maar ook planning en voorbereiding kunnen ervoor zorgen dat een werknemer minder gemotiveerd aan zijn dag begint. Wat veel invloed heeft op de motivatie van werknemers bij Pepperminds, zijn de activiteiten buiten werk. Borrels en uitjes die georganiseerd worden zorgen voor een hechte band met collega’s, waardoor zij leukere dagen met hen beleven op een werkdag. Dit blijkt voornamelijk uit analyseschema 14. Over werven wordt wisselend gesproken. De één ziet de urgentie, de ander vind het niet leuk. Het werken in eigen kleding wordt gezien als vreemd. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het uiten van ongenoegen goed is voor de motivatie van werknemers. Daarom is ook gekeken naar de mogelijkheid tot het uiten van ongenoegen van werknemers bij Pepperminds. Hieruit blijkt dat door de laagdrempeligheid om je salescoach te benaderen het erg makkelijk is om een ongenoegen te uiten. Dit kan dan zowel persoonlijk gebeuren als telefonisch. In hoeverre iets gedaan wordt met het ongenoegen is een compleet ander verhaal. Tijdens de onderzoeken werd aangegeven dat de opvolging hiervan niet ideaal is. Om de vraag te kunnen beantwoorden of werknemers de juiste steun ontvangen van hun leidinggevende, is gevraagd naar de ervaring met de werkgever. Hieruit blijkt dat de salescoaches veel klaarstaan voor hun werknemers, motiverend zijn en dat werknemers begeleid worden met de juiste trainingen.

Er kan gesteld worden dat motivatie van grote invloed is op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. Uit alle gesprekken die zijn gevoerd bleek dat de motivatie van werknemers allesbepalend is voor werknemers om bij Pepperminds te blijven werken. Wat opviel tijdens de onderzoeken is dat bijna alle werknemers intrinsiek worden gemotiveerd. Geld speelt hierin zoals vermeld een kleine rol, maar zelfontplooiing een grote rol. *‘Als het op is, is het op’* (2), is een alleszeggende quote die de leidraad vormt op het gebied van motivatie in alle gesprekken die zijn gevoerd. Het uitvoeren van HR-praktijken binnen de organisatie om de motivatie te verhogen heeft dus een positieve invloed op de retentie van werknemers.

### 5.1.3 Kansen

De doorgroeimogelijkheden binnen Pepperminds zijn sinds één april 2016 veranderd. Door deze verandering is het voor iedereen duidelijk wanneer zij door kunnen groeien. Hierbij kunnen zij geholpen worden door hun salescoach. Daarnaast wordt aangegeven dat niet enkel naar scores moet worden gekeken, maar ook naar andere factoren zoals het stellen van verschillende eisen aan werknemers die doorgroeien. Er wordt aangegeven dat het haalbaar is voor hen die dit willen. De betrokkenheid van werknemers bij Pepperminds is wisselend. Captains voelen zich erg betrokken, terwijl nieuwere werknemers zich minder betrokken voelen. De mate van affectieve betrokkenheid hierin bleek erg hoog, wat gewenst is voor de organisatie. De mate van normatieve en continue betrokkenheid bleek laag.

Werknemers gaven aan dat de kansen binnen Pepperminds in zekere mate hun keuze beïnvloed om bij Pepperminds te willen (blijven) werken. Een ex-captain gaf aan dat zij bij Pepperminds is weggegaan omdat zij al captain was en er verder dus niks bereikt kon worden. Daarnaast gaf een huidige promoter juist aan dat zij haar motivatie om bij Pepperminds te blijven werken heeft teruggevonden omdat ze een doel voor ogen heeft; captain worden. Naast deze twee voorbeelden kwam in de gehele lijn bij alle onderzoeken naar voren dat het motiveert om door te groeien. Er kan dus zeker gesteld worden dat de promotiemogelijkheden van invloed zijn op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. Naast de promotiemogelijkheden is ook gekeken naar de kansen tot medezeggenschap en betrokkenheid. Ook hierin kwam naar voren dat dit van invloed is op de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. Een andere ex-captain gaf aan dat door een mindere mate van betrokkenheid door een switch in haar salescoach, zij uiteindelijk de organisatie heeft verlaten. Daarnaast kwam in alle onderzoeken naar voren dat werknemers graag iets terug willen doen wanneer zij worden betrokken bij de organisatie. Het blijven werken bij de organisatie is daar een passend voorbeeld van. Het uitvoeren van HR-praktijken betreft de kansen van werknemers binnen een organisatie heeft dus een positieve invloed op de retentie van werknemers.

## §5.2 Conclusie expert interview

Om de uitstroom van werknemers te analyseren, moet gekeken worden naar het grotere geheel. Niet enkel de uitstroom moet worden geanalyseerd, maar ook de werving, selectie, evaluatie en beoordelingen van werknemers moeten hier in worden meegenomen. Zo schetste Dhr. Bot dat de uitstroom van werknemers in drie fases uiteenvalt (Bot, 2016). De eerste fase heeft betrekking op de werving en selectie. Hierbij is het belangrijk dat verwachtingen overeen komen met de realiteit. Van belang is het dus om realistische verwachtingen te scheppen en verwachtingen daadwerkelijk waar te maken. Daarnaast moeten nieuwe werknemers getoetst worden aan de hand van de competenties waar Pepperminds mee werkt. De tweede fase heeft betrekking op het daadwerkelijk samenwerken met de werknemer. Bekend bij de organisatie is dat deze werknemers vaak binnen enkele jaren de organisatie zullen verlaten. Wanneer dit openlijk gecommuniceerd wordt, en geprobeerd wordt om de werknemer dingen bij te leren in deze periode, kan dit een bindmiddel zijn. Tot slot bleek de boodschap die wordt gecommuniceerd door de werknemer die uitstroomt onder werknemers die nog bij de organisatie werken ook van invloed te zijn op de uitstroom. Wanneer dit een negatieve boodschap is, zal de motivatie van andere werknemers vaak ook afnemen.

## §5.3 Hypothesen

Zoals in paragraaf 2.5 te lezen is, is gewerkt met 3 hypothesen. Aan de hand van opgedane kennis en inzichten kunnen de benoemde hypothesen worden verworpen of aangenomen.

1. Hypothese 1: Naarmate HR-praktijken door de organisatie in hoge mate worden uitgevoerd, zullen werknemers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten: er is een positieve samenhang tussen HR-praktijken en intentie tot retentie.
2. Hypothese 2: Naarmate HR-praktijken door de organisatie in hoge mate worden uitgevoerd, zullen werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie.
3. Hypothese 3: De HR-praktijken zijn significante voorspellers van het wel of niet verlaten van de organisatie en betrokkenheid is een mediator in deze relatie.

### 5.3.1 Hypothese 1

Zoals in vorige deelconclusies al werd geconcludeerd, heeft het uitvoeren van HR-praktijken binnen de organisatie een positieve invloed op intentie tot retentie. Werknemers gaven aan dat zij langer bij de organisatie blijven werken door de sociale steun van collega’s omdat ze echt een band hebben met collega’s (analyseschema 14 van ex-werknemers en huidige werknemers). Daarnaast bleek ook dat de steun van de leidinggevende (analyseschema 13 van ex-werknemers en huidige werknemers), de promotie/ontwikkelingsmogelijkheden (analyseschema 15 van ex-werknemers en huidige werknemers) en de betrokkenheid/medezeggenschap (analyseschema 22 van ex-werknemers en huidige werknemers) de intentie tot retentie vergrootte. Er kan dus worden gesteld dat het uitvoeren van HR-praktijken om de capaciteiten en motivatie van werknemers te verhogen een positieve invloed heeft op de uitstroom binnen Pepperminds, alsmede het bekommeren over de kansen binnen de organisatie van de werknemers. Hypothese 1 kan dus worden aangenomen.

### 5.3.2 Hypothese 2

Aan de hand van de uitvoerde onderzoeken, kan gesteld worden dat door het uitvoeren van HR-praktijken in hoge mate werknemers meer betrokken raken bij de organisatie. Alle respondenten gaven aan zich meer betrokken te voelen bij de organisatie wanneer de organisatie zich betrokken voelt bij hen. Een mooie quote die deze gedachtegang illustreert is als volgt: *‘Ik ben geen nummer.’* (14) Wanneer de organisatie zich dus bekommert over de capaciteiten, motivatie en de kansen van de werknemers binnen de organisatie, zullen werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie. Hypothese 2 kan dus worden aangenomen.

### 5.3.3 Hypothese 3

Ook hypothese 3 kan worden aangenomen. HR-praktijken bleken een voorspeller van het wel of niet verlaten van de organisatie. De onderzoeken wijzen daarnaast uit dat betrokkenheid hierin een sleutelrol speelt. Werknemers gaven aan dat het blijven hangen na een werkdag, de uitjes en de kernwaardes die aanwezig zijn binnen de vestigingen ten goede komen aan het plezier dat gepaard gaat met het werken bij Pepperminds. De betrokkenheid van de werknemers op deze aspecten zorgt ervoor dat wervers het meer naar hun zin hebben met onder andere collega’s, wat de intentie tot retentie vergroot. Een quote die dit illustreert is gemaakt door *’Het zorgde voor een band onderling en dus leuke dagen op straat.’* (4)Wanneer werknemers dus meer betrokken zijn, zullen zij minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten.

## §5.4 Beantwoording probleemstelling

‘’*Welke factoren zijn het meest van invloed bij de uitstroom van werknemers bij Pepperminds?’’* is de probleemstelling waarmee is gewerkt tijdens het onderzoek. Deze vraag kan beantwoord worden met behulp van de onderzoeken die zijn uitgevoerd. Er is gebleken dat de capaciteiten, de motivatie en de kansen die Pepperminds haar werknemers biedt invloed hebben op de uitstroom. De bekwaamheden en het gebrek aan vereiste competenties bleken enige invloed te hebben, maar bleken in de meeste gevallen niet ten grondslag te liggen aan een vertrek bij Pepperminds. De kansen die Pepperminds haar werknemers biedt, bleken vaker ten grondslag te liggen aan een vertrek bij Pepperminds. Niet meer kunnen doorgroeien, of ontbrekende betrokkenheid bleken vaker een reden voor het vertrek bij Pepperminds. Wat echter bij elke respondent naar voren kwam is dat het werken bij Pepperminds valt of staat bij de mate van motivatie. *‘’Als het op is, is het op’’,* is dan ook een quote die veelvuldig naar voren kwam. Er kan dus gesteld worden dat de mate van motivatie grote invloed heeft op de uitstroom bij Pepperminds. Wat naar voren kwam bij het construct motivatie is dat de sfeer op de werkvloer en de omgang met andere collega’s hier een belangrijk onderdeel van is. Ook bleek dat het kunnen uiten van ongenoegen bijdraagt aan een hogere mate van motivatie en dus een lagere intentie de werkgever te verlaten. Tot slot bleek uit deskresearch dat tijdgebrek de meest voornaamste reden in het verleden was voor werknemers om te stoppen met werken bij Pepperminds. Onder andere aan de hand van opgedane inzichten omtrent motivatie, doorgroeimogelijkheden en factoren die van invloed zijn geweest in het verleden zijn de aanbevelingen opgesteld. Deze zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

# Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de doelstelling beantwoord. De doelstelling die vooraf is opgesteld luidt als volgt: ‘’*In opdracht van Pepperminds BV wordt onderzoek uitgevoerd naar de factoren die van invloed zijn op het stoppen met werken bij Pepperminds. Dit wordt gerapporteerd in een adviesrapport waarin een gedegen advies is opgesteld over de manier hoe het best kan worden omgegaan met de zwaarst wegende factoren, teneinde het behoud van werknemers bij Pepperminds te maximaliseren.’’* Verschillende adviezen zijn daarom opgesteld over de manier hoe het best kan worden omgegaan met factoren die van grote invloed zijn bij de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. Wanneer het advies wordt opgevolgd, heeft dit een groter behoud van werknemers bij Pepperminds tot gevolg. De adviezen zijn gerangschikt op een combinatie van mate van belang en gemak van implementatie. De implementatie van de aanbevelingen is te vinden in hoofdstuk 7.

## §6.1 Instroom 2.0

Uit het expert interview blijkt dat de instroom van werknemers van invloed is op de totale uitstroom van werknemers. Wanneer nieuwe werknemers worden aangenomen die bij een groter aanbod niet zouden worden geselecteerd, zorgt dit indirect al voor een hogere uitstroom omdat de nieuwe werknemers vaak minder voldoen aan de competenties waar Pepperminds mee werkt. Aangezien het van belang is om enerzijds enthousiast over Pepperminds te vertellen, maar anderzijds realistische verwachtingen te scheppen bij nieuwe werknemers, is een gedegen werfpitch ontwikkeld. Deze is te vinden in bijlage 9. Wanneer met deze pitch potentiele werknemers benaderd worden, zullen zij enerzijds geënthousiasmeerd raken over Pepperminds, maar wordt geen grote kloof gecreëerd tussen verwachtingen en de werkelijkheid, wat volgens het expert interview ten goede komt aan de uitstroom bij Pepperminds (Bot, 2016). Het werven van nieuwe collega’s bij Pepperminds leeft op dit moment echter nog niet optimaal (zie analyseschema 9 van huidige werknemers). Het wordt gezien als raar, onzeker en als een verplichting. Aangezien de totale pouleomvang bij Pepperminds afhankelijk is van zowel uitstroom als instroom, is ook gekeken naar mogelijkheden om de instroom van werknemers bij Pepperminds te verbeteren. Dit is een urgente zaak, aangezien werknemers bij Pepperminds vaak binnen een jaar uitstromen. In hoofdstuk 7 is daarom een plan te vinden dat de instroom bij Pepperminds kan verhogen. Aangezien uit het expert interview blijkt dat de instroom rechtstreeks in contact staat met de uitstroom van werknemers, verdient deze aanbeveling de hoogste prioriteit.

## §6.2 Vaste borrelavonden

*"Collect moments not things." - Aarti Khurana.* Onder de quote van Aarti Khurana is de tweede aanbeveling tot stond gekomen. Deze heeft betrekking op het creëren van leuke momenten voor werknemers om de motivatie te verhogen. Uit de onderzoeken blijkt dat alle werknemers het goed met elkaar kunnen vinden. Dit was in het verleden ook het geval, aangezien dit ook blijkt uit de onderzoeken onder ex-werknemers (analyseschema 14 van ex-werknemers). Er kan dus gesteld worden dat de omgang van werknemers bij Pepperminds onderling erg goed is. Wat belangrijker is, is dat door deze prettigere omgang onderling werknemers langer werken bij Pepperminds. Dit blijkt dan ook uit analyseschema 14 van huidige werknemers. Door de gezelligheid onderling, de leuke momenten die collega’s onderling beleven en de sfeer die Pepperminds met zich meebrengt worden werknemers bij Pepperminds dus extra gemotiveerd. Een sterk punt, zo op het eerste gezicht.

Echter is de omgang van collega’s onderling bekeken met een kritische blik. Uit de onderzoeken bleek namelijk dat er de laatste tijd weinig borrels en dergelijke worden georganiseerd (zie analyseschema 9 van huidige werknemers). De enorme kans omtrent de omgang van collega’s onderling bij Pepperminds wordt daarom niet optimaal benut. Het zou daarom van toegevoegde waarde zijn om vaste borrelavonden te organiseren. Op deze wijze leren collega’s elkaar nog beter kennen en zullen werknemers meer leuke momenten samen beleven. Door de leuke sfeer die heerst op deze avonden, doordat wervers elkaar beter leren kennen en omdat het leuk is gezamenlijk dingen te doen, zorgt dit voor meer motivatie onder de werknemers voor komende dagen (analyseschema 9 van huidige werknemers). Aangezien deze borrels relatief eenvoudig te organiseren zijn en uit de onderzoeken blijkt dat deze veel invloed hebben op de zwaarst wegende factor om de organisatie te verlaten, namelijk motivatie, staat deze op een tweede plaats in de prioritering. De volledige implementatie van de vaste borrelavonden is te vinden is hoofdstuk 7.

## §6.3 Flexibiliteit

Uit zowel het fieldresearch als het deskresearch blijkt dat veel werknemers de organisatie hebben verlaten in verband met tijdgebrek. Pepperminds verwacht van haar werknemers dat zij gemiddeld minimaal zes keer werken in vier weken. Zoals eerder is benoemd, bevindt Pepperminds Leiden zich in een studentenstad. Veel van de werknemers van de vestiging in Leiden zijn dan ook student. Aangezien op dit moment is gebleken dat tijdsgebrek een grote rol speelt bij de uitstroom van werknemers en dat de eis wordt gesteld van minimaal zes keer in de vier weken werken, zou het gewenst zijn om de eis van zes keer in de vier weken bij uitzondering te verlagen naar vier keer in de vier weken. Deze kritische blik op de afspraken die Pepperminds maakt met haar werknemers is ontstaan door het feit dat tijdgebrek in meer dan 25% de reden was voor ex-werknemers om te stoppen met werken bij Pepperminds (paragraaf 4.1.2). Er zijn recent uitzonderingen gemaakt voor werknemers die slechts vier keer in de week konden werken, alleen wordt dit nog niet optimaal gecommuniceerd. Wanneer zowel onder nieuwe als onder huidige werknemers gecommuniceerd wordt dat vier keer in de vier weken gedoogd wordt, zullen enerzijds meer potentiele werknemers zich geschikt achten om bij Pepperminds te werken, maar zal anderzijds ook het behoud onder huidige werknemers groter worden aangezien bij het niet voldoen aan de werkfrequentie niet direct de organisatie verlaten dient te worden. Werknemers die toch vaker dan vier keer in de vier weken kunnen werken, kunnen zich altijd extra inplannen, zodat deze mogelijke maatregel niet ten koste gaat van de werkfrequentie van hen die wel vaker kunnen werken. Een groot voordeel dat hierbij komt kijken is dat een nieuwe groep werknemers ook bij Pepperminds kan werken, werknemers die anders een ander ‘’weekendbaantje’’ zouden hebben. Dit zijn voornamelijk studenten die doordeweeks druk zijn met hun studie, maar in het weekend tijd hebben voor een bijbaan. Aangezien deze uitzondering vaak al wordt gemaakt, is dit een belangrijke aanbeveling die eenvoudig kan worden uitgevoerd. Enkel de communicatie omtrent deze uitzondering moet worden aangepast.

## §6.4 Vaste feedbackmomenten

Uit onderzoek is gebleken dat werknemers die hun ongenoegen kunnen uiten bij de organisatie, minder snel de intentie hebben de werkgever te verlaten (Spencer, 1986). Op dit moment blijkt dat werknemers bij Pepperminds hun ongenoegen kunnen uiten. Echter blijkt dat er op dit moment geen structuur is op de wijze hoe dit kan worden gedaan (analyseschema 12 van huidige werknemers). Aangezien ook niet met zekerheid kan worden gezegd dat het kunnen uiten van ongenoegen voor alle werknemers van Pepperminds mogelijk is, is gekeken in hoeverre het aspect betreft het kunnen uiten van ongenoegen kan worden verbeterd. Hierin is naar voren gekomen dat het kwetsbaar opstellen van de salescoach verschillende voordelen met zich meebrengt. Wanneer dit op een vast moment structureel kan worden gedaan, zal het uiten van ongenoegen meer mogelijk zijn voor werknemers die minder lang bij de organisatie werken. Op deze wijze kan met zekerheid worden gesteld dat de mogelijkheid tot het kunnen uiten van ongenoegens door Pepperminds maximaal wordt uitgereikt, hetgeen volgens de theorie zoals beschreven in paragraaf 2.1.2 zal leiden tot een hogere motivatie van werknemers en dus een positieve invloed heeft op het personeelsverloop.

De implementatie van het structureren van de vaste feedbackmomenten is relatief eenvoudig en zal daarom niet worden opgenomen in hoofdstuk 7. Per kwartaal vind een poulemeeting plaats waar zaken zoals deze besproken kunnen worden. Om ervoor te zorgen dat het voor werknemers nog makkelijker wordt om hun ongenoegen te uiten, kan afgesproken worden met de salescoaches dat de meeting wordt beëindigt door het kwetsbaar opstellen van de salescoaches. Zo kunnen werknemers hun ongenoegen uiten, die de salescoaches eventueel kunnen oplossen, wat een positieve invloed heeft op het personeelsbehoud. Deze aanbeveling is van belang aangezien het zorgt voor een toename van de motivatie, hetgeen de zwaarst wegende factor is bij de uitstroom van werknemers bij Pepperminds. Daarnaast kan deze aanbeveling eenvoudig worden geïmplementeerd.

## §6.5 Doorgroeimogelijkheden stimuleren

Een quote die eerder is gemaakt in dit onderzoek staat ook symbool voor de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds. *‘’The Sky is the limit’’ – Brian Claessen*. Aangezien Pepperminds sinds één april 2016 werkt met een nieuw salesmanagementsysteem (zie paragraaf 4.1.1), zijn er veel doorgroeimogelijkheden voor werknemers van Pepperminds. Voorheen werd een werknemer gemiddeld na 14 maanden captain, door het nieuwe salesmanagementsysteem is dit veel eerder mogelijk. Werknemers hebben nu voornamelijk zelf in hand of en hoe snel zij kunnen doorgroeien. Scores die worden behaald zijn hierin op dit moment namelijk leidend, en deze hebben werknemers voor een groot gedeelte zelf in hand. Aangezien uit onderzoek blijkt dat hoe meer promotie gemaakt is in een organisatie, des te minder de drang is om bij een andere organisatie te gaan werken (Carson, Carson, Griffeth, & Steel, 1994), komt dit ten goede aan de uitstroom van werknemers.

Echter blijkt dat de risico’s betreft het nieuwe salesmanagementsysteem eerder worden gezien dan de kansen die het biedt. Werknemers bij Pepperminds moeten nog meer duidelijk worden gemaakt dat het systeem waarmee wordt gewerkt veel voordelen met zich mee brengt, en dat zij zelf in de hand hebben of en hoe snel zij door kunnen groeien. Wanneer werknemers zich hiervan meer bewust zijn, wordt het aannemelijker dat zij daadwerkelijk door willen groeien in de organisatie, wat het personeelsverloop bij Pepperminds ten goede komt. De wijze hoe dit kan worden gerealiseerd is uitgewerkt in hoofdstuk 7. Aangezien deze aanbeveling in zekere mate reeds wordt uitgevoerd door de organisatie, staat deze aanbeveling laag op de prioritering. Echter wordt aanbevolen om het stimuleren van doorgroeimogelijkheden nog meer te benadrukken.

## §6.6 Weerstand op aanbevelingen

In deze paragraaf worden kort de mogelijke weerstanden beschreven die zouden kunnen opspelen bij de implementatie van de aanbevelingen. Het is van belang om rekening te houden met deze weerstanden om daadwerkelijk de aanbevelingen te laten slagen.

Er kan gesteld worden dat de aanbevelingen niet tot nauwelijks weerstand met zich mee zullen brengen. Uit de onderzoeken blijkt dat borrelavonden en betrokkenheid is gewenst door de werknemers. Het stimuleren van doorgroeimogelijkheden en het ontwikkelen van een werfplan zal ook geen weerstand opleveren. De vaste feedbackmomenten en de flexibiliteit die Pepperminds haar werknemers zou bieden kan wel voor enige weerstand zorgen. Het kan zijn dat salescoaches het lastig vinden om in een korte periode van verschillende personen veel feedback te ontvangen. Hier dienen salescoaches op voorbereid te worden en hier moet rekening mee worden gehouden. De flexibiliteit zal waarschijnlijk ook met open armen worden ontvangen door werknemers bij Pepperminds. Echter kan het weerstand opleveren bij het hoger management, aangezien deze regeling ten koste gaat van de gemiddelde werkfrequentie van werknemers bij Pepperminds. Echter zullen de voordelen van deze nieuwe regeling groter zijn, aangezien een grote groep mensen zich geschikt zullen achten om bij Pepperminds te (blijven) werken.

# Hoofdstuk 7 Implementatie

In dit hoofdstuk is het implementatieplan weergeven voor de aanbevelingen zoals in hoofdstuk 6 beschreven. Per aanbeveling wordt kort de aanbeveling uitgelegd met bijbehorende positieve gevolgen, worden stakeholders benoemd, wordt gekeken naar de acceptatie, worden waar mogelijk kosten en baten tegen elkaar afgewogen, worden risico’s benoemd, worden verantwoordelijken benoemd en wordt een gedegen planning gemaakt. Tot slot zal het hoofdstuk worden beëindigd met de bespreking van de mogelijkheden om de aanbevelingen te evalueren.

## §7.1 Instroom 2.0

### 7.1.1 Uitleg en gevolg aanbeveling

Het aanbod van nieuwe werknemers bij Pepperminds is nog niet optimaal. Enerzijds is het belangrijk om ervoor te zorgen dat werknemers bij Pepperminds blijven werken, anderzijds is het belangrijk dat er nieuwe werknemers bijkomen. Uit het expert interview bleek dat het belangrijk is dat een realistisch beeld moet worden geschetst over Pepperminds voor de nieuwe werknemers (Bot, 2016). Natuurlijk is het belangrijk dat wervers met enthousiasme over Pepperminds praten, maar wanneer verwachtingen worden gecreëerd die niet kunnen worden waargemaakt, zal dit juist leiden tot een hogere uitstroom van werknemers. Een gedegen pitch om potentiele werknemers te enthousiasmeren om bij Pepperminds te komen werken is daarom ontworpen en te vinden in bijlage 9. Daarnaast is het gewenst om per poule een of meerdere werfverantwoordelijke(n) uit de poule aan te stellen. Naast het feit dat salescoaches mensen zullen enthousiasmeren om te werven, zal dit ook gedaan worden door iemand uit de poule zelf, wat extra motiverend werkt. Om het werven extra onder de aandacht te brengen, zal elke salescoach met zijn werfverantwoordelijke een werfshift draaien en zal dit gepost worden op de Facebook van Pepperminds om werven nieuw leven in te blazen. Tot slot wordt ook aanbevolen om een lijst te kopen die kan worden opgehangen naast de andere lijsten met topscores op verschillende projecten. De topscore die behaald is met werven met de naam van de werknemer die deze score heeft behaald, zal een plekje krijgen op de ‘*’wall of fame’’,* wat voor erkenning en aandacht zal zorgen. Wanneer alle benoemde elementen worden geïmplementeerd, zal het werven bij Pepperminds extra aandacht krijgen, wat ervoor zal zorgen dat er meer wordt geworven. Dankzij de nieuwe werfpitch zal een realistischer beeld worden geschetst, wat er voor zorgt dat de verwachting van de nieuwe werknemers meer overeenkomt met de werkelijkheid, wat ten goede komt aan de instroom en het behoud van werknemers bij Pepperminds. Wanneer Pepperminds erin slaagt om meer nieuwe werknemers aan te trekken, kan op deze nieuwe werknemers voortgebouwd worden. Nieuwe netwerken van nieuwe werknemers worden hiermee bereikt, wat wederom kan leiden tot een hoger aanbod van nieuwe werknemers, aangezien wekelijks aan nieuwe werknemers gevraagd wordt of zij nog mensen kennen die het ook leuk zouden vinden om bij Pepperminds te werken. Dit kan leiden tot een vicieuze cirkel doordat netwerken van nieuwe werknemers bereikt worden, wat ten goede komt aan het aanbod van nieuwe werknemers en dus de uitstroom volgens het expert interview (Bot, 2016).

### 7.1.2 Stakeholders

Stakeholders die te maken zullen krijgen met het deze aanbeveling zijn voornamelijk de werknemers en de salescoaches van Pepperminds Leiden. Werknemers zullen uiteindelijk de nieuwe manier van werven ervaren en salescoaches zullen verantwoordelijk zijn voor de communicatie en de selectie.

### 7.1.3 Acceptatie

Salescoaches zien graag een toename van nieuwe mensen bij de sollicitaties, zodat er goed geselecteerd kan worden. Werknemers zullen ook blij gestemd zijn met veranderingen op het gebied van werven, aangezien de kans groter wordt dan hun leads worden aangenomen, waarvoor zij een bonus ontvangen. Daarnaast gaven werknemers aan dat sfeer belangrijk is, hetgeen wordt gerealiseerd door meer mensen die werken bij Pepperminds. Een belangrijk punt om rekening mee te houden is het feit dat de nieuwe werknemers moeten worden ingewerkt door de captains. Het instromen van een groot aantal nieuwe werknemers kan ongenoegen opwekken bij de captains. De werkprocessen van de captains zijn hierdoor meer gericht op het inwerken van nieuwe werknemers in plaats van het focussen op eigen scores. De werkprocessen van eindverantwoordelijken zal meer gericht zijn op het trainen van nieuwe werknemers en het aansturen hiervan. De acceptatie hiervan zal verschillen per salescoach, aangezien sommige salescoaches het juist leuk vinden om nieuwe werknemers te trainen en anderen minder. De eindverantwoordelijken zullen de salescoaches blijven, maar captains spelen een cruciale rol bij het inwerken van de nieuwe werknemers.

### 7.1.4 Kosten en baten

Het is lastig om een gedegen kosten- en batenanalyse te maken voor de implementatie van de aanbeveling, aangezien niet direct kan worden gesteld wat de verandering in het werven zal opleveren. Wel kan gesteld worden dat de implementatie nauwelijks kosten met zich mee zal brengen. Enkel het aanschaffen van de lijst om de hoogste score in te lijsten zal €7,99 kosten (Xenos, 2016). Daarnaast vallen de extra sollicitaties die gevoerd zullen worden en de werfshifts van de salescoaches onder hun basissalaris. Dit zal dus geen extra kosten met zich meebrengen. De kosten die gemaakt worden door de uitbetaling van de werfshifts zijn opgesteld door het hoger management, deze worden terugverdiend door de instroom van nieuw personeel en de opbrengsten van dat nieuwe personeel. Aangezien deze kosten reeds worden terugverdiend, worden de kosten van een werfshift in deze kosten- en batenanalyse buiten beschouwing gelaten. Er kan dus gesteld worden dat er in ieder geval €7,99 moet worden terugverdiend om break-even te draaien met de implementatie van de aanbeveling. Aangezien de opbrengsten van een nieuwe werknemer die enige tijd bij Pepperminds werkt vele malen hoger is, zullen deze kosten reeds worden terugverdiend wanneer één iemand extra wordt aangenomen. Na een periode van 2 weken zal gekeken worden in hoeverre het nieuwe werven daadwerkelijk meer leads oplevert. Bij grote successen kunnen uiteraard meerdere vestigingen betrokken worden, bij nog uitblijvende successen zal gekeken moeten worden wat er verbeterd kan worden aan het concept om het toch te doen slagen.

In het minst gunstige geval blijkt dat het nieuwe werven geen extra leads oplevert, maar gewoon het normale aantal leads. Het is namelijk onwaarschijnlijk dat het implementeren van de aanbeveling zal zorgen voor minder leads, aangezien nog steeds hetzelfde gedaan kan worden. De €7,99 zal in dit geval niet worden terugverdiend.

In het meeste optimistische scenario zullen veel werknemers bij Pepperminds het leuker vinden om te werven. Doordat het aantal werfshifts zal stijgen, zal de pouleomvang van Pepperminds Leiden toenemen. Vervolgens kan deze aanbeveling op andere vestigingen worden geïmplementeerd.

### 7.1.5 Risico’s

Het werven met een nieuwe pitch die zorgt voor een realistische beeldvorming, het aanstellen van een werfverantwoordelijke uit de poule, het werven door de salescoach en het aanschaffen van een lijst voor de ‘’*wall of fame’’* neemt geen risico’s met zich mee.

### 7.1.6 Verantwoordelijken en waarborging

Pepperminds werkt met verantwoordelijken voor recruitment. Bij Pepperminds Leiden is de salescoach van Hello Fresh ook verantwoordelijk voor recruitment. De salescoach voor Hello Fresh is daarom de aangewezen persoon om de implementatie van de aanbeveling te waarborgen. Verder zijn salescoaches apart verantwoordelijk voor het verantwoordelijk maken van een werfverantwoordelijke uit de poule en het inplannen van een werfshift met diegene. Deze werfverantwoordelijke uit de poule zal deels verantwoordelijk zijn voor het aantal werfshifts dat wordt gedraaid, maar de eindverantwoordelijke blijft altijd de salescoach. De persoon die verantwoordelijk is voor de waarborging zal ook verantwoordelijk zijn voor het aanschaffen van de lijst om de topscore in te lijsten.

### 7.1.7 Planning

In tabel 4 is een overzicht te vinden van de activiteiten die verricht moeten worden om de implementatie van de aanbeveling te doen slagen. Deze is gerangschikt op chronologische volgorde.

Tabel : Tijdsplanning instroom 2.0

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Wie | Wanneer | Wat |
| Salescoach Hello Fresh | Week 34 | Lijst kopen om topscore van werfshift in te lijsten. |
| Elke salescoach | Week 34 | Eigen poule inlichten omtrent werven 2.0. |
| Elke salescoach | Week 34 | Werven 2.0 hypen op zowel Pepperminds Leiden Facebook als face 2 face. |
| Elke salescoach | Week 35 | Werfverantwoordelijke uit de poule selecteren |
| Elke salescoach | Week 35 | Werfshift inplannen met werfverantwoordelijke uit de poule. |
| Elke salescoach | Vanaf week 35 | Blijven communiceren werven 2.0 op zowel Facebook als face 2 face, zodat het werven onder de aandacht blijft. |

## §7.2 Vaste borrelavonden

### 7.2.1 Uitleg en gevolg aanbeveling

De implementatie van de vaste borrelavonden is relatief eenvoudig. Aangezien het niet gewenst is om iedere avond een borrelavond te organiseren in verband met overlast en het belangrijk is om iets te creëren waar werknemers naar uit kijken, is een borrelavond eens in de maand gewenst. Te denken valt aan borrelavonden met verschillende thema’s om het extra leuk te maken voor werknemers. Aangezien Pepperminds werkt met loonperiodes van vier weken en deze voorheen ook altijd gezellig met een borrel werden afgesloten, wordt aanbevolen om op deze dag structureel een borrelavond te organiseren. Wat hierdoor wordt gerealiseerd is dat wervers uitkijken naar een bepaald moment, vaker gezellige dingen doen onderling en hierdoor meer een band krijgen dan wanneer deze borrelavonden niet zouden worden georganiseerd. Deze band onderling zorgt ervoor dat werknemers het leuker vinden bij Pepperminds en, zoals blijkt uit de onderzoeken, dus langer bij Pepperminds zullen blijven werken. Het gevolg van deze aanbeveling is dat de kernwaarde plezier van Pepperminds meer naar voren komt, wat zal zorgen voor leukere dagen tussen werknemers onderling. Geconcludeerd kan daarom worden dat werknemers langer bij Pepperminds zullen blijven werken, aangezien uit zowel de onderzoeken als het expert interview (Bot, 2016) blijkt dat binding en plezier een bepalende factor speelt bij de uitstroom van werknemers. Werknemers die langer bij Pepperminds werken zijn vaak van grotere waarde voor de organisatie vanwege de opgedane kennis en ervaring.

### 7.2.2 Stakeholders

Stakeholders die te maken zullen krijgen met de implementatie van de aanbeveling zijn allereerst alle werknemers van Pepperminds Leiden, de salescoaches van Pepperminds Leiden en de operationeel manager van Pepperminds Leiden. Wanneer blijkt dat de invoering van de borrelavonden inderdaad de gewenste gevolgen met zich mee brengt, kan gekeken worden naar de implementatie van de vaste borrelavonden voor meerdere vestigingen van Pepperminds.

### 7.2.3 Acceptatie

De acceptatie onder de werknemers van Pepperminds zal hoog zijn. Uit de onderzoeken blijkt dat de wens aanwezig is om meer borrelavonden te organiseren (zie analyseschema 9 van huidige werknemers). Werknemers die hier minder behoefte aan hebben zijn uiteraard niet verplicht om hierbij aanwezig te zijn. Het management moet overtuigd worden van het feit dat het organiseren van vaste borrelavonden indirect zorgt voor meer plezier, waardoor werknemers het leuker hebben op straat en langer bij de organisatie zullen blijven werken. Waar rekening mee moet worden gehouden is het feit dat werkprocessen van leidinggevenden enigszins zal worden beïnvloed. Het voorbereiden van de borrels neemt namelijk enige tijd in beslag.

### 7.2.4 Kosten en baten

Afhankelijk van het aantal werknemers dat aanwezig zal zijn op deze borrelavonden, zal het organiseren van deze avonden enkele kosten met zich meebrengen. Deze kosten zullen bestaan uit variabele kosten en hebben betrekking op het voor de rekening nemen van de eerste drankjes en een aantal hapjes, zoals nootjes, toastjes en dergelijke. Om te kijken welk budget hiervoor beschikbaar is, is gekeken naar de baten van de implementatie van deze aanbeveling.

Er kan niet direct aangegeven worden welke baten het organiseren van vaste borrelavonden met zich mee brengt. Feit is dat de borrelavonden gewenst zijn, dat zij voor plezier zorgen, een band onderling creëren en goed zijn voor nieuwe werknemers om anderen te leren kennen. Alle voordelen die deze borrelavonden met zich meebrengen zullen dus in zekere mate bijdragen aan een groter behoud van werknemers bij Pepperminds Leiden, maar in welke mate dit zal zijn is lastig in te schatten. Bekend is dat Pepperminds Leiden op dit moment bestaat uit zeventig á tachtig werknemers. Wanneer circa de helft van de werknemers aanwezig zal zijn op de borrel, zal dit dus uit ongeveer veertig werknemers bestaan. Veertig werknemers zullen door de borrel meer in contact komen met anderen, leuke dingen beleven en positiever aankijken tegen Pepperminds.

Aangezien de baten van het organiseren van vaste borrelavonden lastig in te schatten zijn, kan ervoor gekozen worden om te werken met een vast budget voor de borrels. Te denken valt aan een bedrag van €100,- om de borrelavonden te organiseren. Dit zal per persoon neerkomen op ongeveer drie drankjes en een hapje die Pepperminds voor haar rekening neemt. De rest van de kosten kunnen werknemers op eigen rekening nemen, hetgeen nu ook al gebeurt. Wanneer wordt uitgegaan van een vast bedrag, kan eenvoudiger worden achterhaald wanneer deze kosten worden terugverdiend.

Het terugverdienen van de €100,- die is uitgegeven aan de borrelavond is snel terugverdiend. Wanneer slechts één van de veertig werknemers die aanwezig zal zijn op de borrelavond positief zal worden beïnvloed en hierdoor langer bij Pepperminds blijft werken, kunnen de kosten worden terugverdiend door de omzet die wordt gedraaid door deze werknemer. In het meest gunstige geval zijn deze borrelavonden zo’n groot succes dat veel werknemers extra worden gemotiveerd om bij Pepperminds te werken. Dit zal meerdere malen worden terugverdiend door hogere scores wanneer zij werken en een hogere retentie van werknemers. Ook valt te denken aan het feit dat werknemers aanwezig willen zijn bij de borrelavond, dus dat zij zich extra inplannen om te werken die zaterdag. Dit kan eveneens de kosten die gemaakt worden voor de borrel deels terugverdienen. Mochten de borrelavonden een groot succes worden, kan gekeken worden naar de implementatie van de vaste borrelavonden op andere vestigingen, om een groter behoud van werknemers van Pepperminds nationaal te realiseren. In het minst gunstigste geval zal dit op geen enkele wijze bijdrage aan een grotere retentie van werknemers bij Pepperminds. De kosten die hiervoor worden gemaakt zijn daardoor niet terugverdiend. Echter wijzen de onderzoeken erop dat deze avonden zullen motiveren. Motivatie bleek een zwaar wegende factor te zijn bij de keuze om de organisatie te verlaten.

### 7.2.5 Risico’s

Buiten het feit dat het organiseren van vaste borrelavonden veel voordelen met zich mee kan brengen, is het gewenst om ook de risico’s te behandelen. Risico’s die deze borrels met zich mee kunnen brengen kunnen een averechts effect hebben op het personeelsbehoud bij Pepperminds. Te denken valt aan opstootjes die kunnen ontstaan of het vertonen van ongewenst gedrag op de werkvloer. Genoemde risico’s zullen er voor zorgen dat werknemers het minder leuk vinden bij Pepperminds, wat juist uitstroom tot gevolg kan hebben.

Echter blijkt uit de onderzoeken en kan verondersteld worden dat genoemde risico’s niet tot nauwelijks zullen optreden. Uit de onderzoeken blijkt juist dat de sfeer onderling erg prettig is. Daarnaast is in geen enkel onderzoek ter sprake gekomen dat er opstootjes plaatsvinden of iets dergelijks. Genoemde risico’s kunnen dus hoogstwaarschijnlijk worden uitgesloten.

### 7.2.6 Verantwoordelijken en waarborging

Bij Pepperminds Leiden zijn drie salescoaches en één operationeel manager actief. De verantwoordelijken voor het organiseren van de borrelavonden zijn de drie salescoaches. Iedere salescoach zal individueel vier maal per jaar hoofdverantwoordelijk zijn voor de borrelavond. Hierbij kan uiteraard hulp gevraagd worden aan de andere salescoaches. Daarnaast kunnen werknemers hierbij ook aangehaakt worden om te helpen bij het organiseren van de borrels.

### 7.2.7 Planning

Aangezien de borrelavond de laatste zaterdag van de loonperiode zal plaatsvinden, kan alvast een gedegen planning voor de borrelavonden gemaakt worden. Deze is te vinden in tabel 5. Er is gekozen om niet direct deze maand te beginnen, maar volgende maand zodat de eerste borrelavond goed voorbereid kan worden. Verondersteld wordt dat een eerste succesvolle borrelavond ervoor zorgt dat komende borrelavonden meer succesvol zullen zijn. De data lopen tot het einde van het jaar. In het nieuwe jaar kan eventueel een nieuwe planning worden gemaakt, mocht het zo zijn dat het organiseren van deze borrelavonden nog geen routine is geworden. Om dit ook onder de werknemers te laten leven, is het gewenst om posters op te hangen op de vestiging met de verschillende data en bijbehorende thema’s. De kosten van deze posters zijn te verwaarlozen en zijn daarom niet opgenomen in de kosten- en batenanalyse. Voor verdere zaken omtrent planning, zoals de communicatie, inkopen en versieringen ophangen zal de salescoach zelf verantwoordelijk zijn.

Tabel : Data vaste borrelavonden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Datum | Hoofdverantwoordelijk[[2]](#footnote-2) | Thema |
| 10-9-2016 | Salescoach Staatsloterij | Zelf te bedenken |
| 8-10-2016 | Salescoach kranten | Zelf te bedenken |
| 5-11-2016 | Salescoach Hello Fresh | Zelf te bedenken |
| 3-12-2016 | Salescoach Staatsloterij | Zelf te bedenken |

## §7.3 Doorgroeimogelijkheden benadrukken

### 7.3.1 Uitleg en gevolg aanbeveling

Uit de onderzoeken blijkt dat het nieuwe salesmanagementsysteem waarmee wordt gewerkt voor sommigen niet stimulerend werkt. De nadelen worden eerder gezien dan de voordelen, terwijl er grote voordelen aan dit systeem zijn verbonden voor de werknemers. Daarom is het zaak om de werknemers zich hiervan extra bewust niet maken. Het gevolg van de aanbeveling is dat meer werknemers gemotiveerd zijn om daadwerkelijk door te willen groeien, wat een positieve invloed op het personeelsbehoud bij Pepperminds. Uit de onderzoeken blijkt namelijk dat de kernwaarde ‘’groei’’ werknemers bij Pepperminds motiveert. Conclusie voor Pepperminds is dat Pepperminds in grotere mate zal bestaan uit ervaren werknemers die zijn doorgegroeid, wat uiteindelijk ten goede komt aan de bedrijfsresultaten van Pepperminds.

### 7.3.2 Stakeholders

Stakeholders die te maken zullen krijgen met de implementatie van de aanbeveling zullen voornamelijk de werknemers en de salescoaches van Pepperminds Leiden zijn. Salescoaches zullen verantwoordelijk zijn voor de communicatie naar hun werknemers betreft de kansen die het nieuwe salesmanagementsysteem met zich meebrengt.

### 7.3.3 Acceptatie

Het salesmanagementsysteem is reeds geïmplementeerd bij Pepperminds. Dit nam enige weerstand met zich mee aangezien niet direct de kansen werden gezien die dit salesmanagementsysteem met zich mee nam. Het stimuleren van de doorgroeimogelijkheden onder werknemers bij Pepperminds zal geen weerstand met zich mee zal brengen, aangezien het doorgroeien werknemers juist motiveert (analyseschema 15 van ex-werknemers en huidige werknemers). Werkprocessen voor salescoaches zijn echter wel meer gericht op het communiceren van doorgroeimogelijkheden aan de hand van wekelijkse scores die worden behaald.

### 7.3.4 Kosten en baten

Het opstellen van een kosten- en batenanalyse voor het benadrukken van de doorgroeimogelijkheden is lastig op te stellen. Er kan enkel worden gekeken naar mogelijke baten die het benadrukken van doorgroeimogelijkheden met zich mee brengt, aangezien het benadrukken van de doorgroeimogelijkheden die het nieuwe salesmanagementsysteem met zich mee brengt geen extra kosten met zich mee zal nemen. Daarentegen kan wel worden gesteld dat het communiceren van doorgroeimogelijkheden veel kan opleveren. Wanneer werknemers hier extra door gemotiveerd raken, kan dit een positieve invloed hebben op de scores die worden behaald. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat naarmate meer promotie is ontvangen binnen een organisatie, de intentie tot het verlaten van de organisatie minder wordt (Carson, Carson, Griffeth, & Steel, 1994). Het stimuleren van de doorgroeimogelijkheden heeft dus ook een positieve invloed op het personeelsbehoud. In het meest pessimistische geval levert het benadrukken van de doorgroeimogelijkheden geen extra doorstroom op. In het meest optimistische geval wordt iedereen enthousiast om door te stromen en is dit zichtbaar in resultaten die worden behaald. Echter is het reëel dat werknemers waar één op één mee wordt gezeten extra gemotiveerd zullen raken om promotie te maken. Een exactere analyse kan helaas niet worden opgesteld in verband met onvoorspelbare en lastig achterhaalbare baten.

### 7.3.5 Risico’s

Het benadrukken van doorgroeimogelijkheden neemt bijna geen risico’s met zich mee. Er moet rekening gehouden worden met het feit dat werknemers misschien te veel druk voelen om goed te presteren.

### 7.3.6 Verantwoordelijken en waarborging

Elke salescoach zal verantwoordelijk zijn voor het benadrukken van doorgroeimogelijkheden voor haar / zijn eigen poule. Aangezien het voor de salescoaches zelf ook belangrijk is dat er doorstroom plaatsvind binnen haar / zijn poule, zal de waarborging ook per salescoach plaatsvinden. Zij hebben er zelf baat bij wanneer werknemers gemotiveerd zijn om door te groeien. Onderling kan een game ontstaan die betrekking heeft op de hoogste doorstroom per project om hier nog meer de nadruk op te leggen. Een prijs is hiervoor niet nodig, prestige en erkenning zijn voldoende beloning.

### 7.3.7 Planning

Verondersteld wordt dat werknemers zich minder aangesproken voelen wanneer de doorgroeimogelijkheden in een groep worden benadrukt. Daarom zou het gewenst zijn om wervers waar de salescoach doorgroeipotentie in ziet uit te nodigen voor een individueel gesprek om de doorgroeimogelijkheden te bespreken en te benadrukken. Dit gesprek zal meer impact hebben dan wanneer de doorgroeimogelijkheden worden benadrukt in een groep. In tabel 6 is een tijdsplanning te vinden die het implementeren van de aanbeveling tot een succes zal maken.

Tabel : Tijdplanning doorgroeimogelijkheden benadrukken

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Wie | Wanneer | Wat |
| Elke salescoach | Week 34 | Eigen poule doornemen en werknemers selecteren waarvan verwacht wordt dat zij de stap kunnen maken om door te groeien. |
| Elke salescoach | Week 34 | Gesprekken inplannen met werknemers waarvan verwacht wordt dat zij de stap kunnen maken om door te groeien. |
| Elke salescoach | Week 34 & week 35 | Gesprekken voeren met werknemers waarvan verwacht wordt dat zij de stap kunnen maken om door te groeien. |
| Elke salescoach | Vanaf week 35 | Opvolging van de gesprekken. Dit houdt in om tussentijds te checken of de werknemers op schema liggen, of zij nog iets nodig hebben en om ze te blijven motiveren. |

## §7.4 Evaluatie implementatie

Het is belangrijk om na te gaan of de implementatie van de verschillende aanbevelingen daadwerkelijk datgene bereikt wat werd verondersteld. Daarom is het gewenst om per aanbeveling tussentijds te checken of het daadwerkelijk zorgt voor personeelsbehoud of een hogere instroom van personeel. Echter, gaf dhr. Bot aan dat nooit kan worden voorspeld of een succesvolle implementatie van genoemde aanbevelingen zal leiden tot een complete oplossing van het probleem. Wel werd gesteld dat de focus op verschillende aanbevelingen zoals de communicatie bij de werving van nieuwe werknemers en de intentie werknemers te laten groeien enkel een positieve invloed kan hebben op het personeelsbehoud bij Pepperminds (Bot, 2016).

### 7.4.1 Werven 2.0

Om na te gaan of het nieuwe werven daadwerkelijk zorgt voor meer kwalitatieve leads en uiteindelijk voor meer werknemers in dienst, kunnen de resultaten van de werfshifts van voor en na de implementatie worden vergeleken. Wanneer blijkt dat de pouleomvang significant meer stijgt na de implementatie en dat werfshifts significant meer leads opleveren dan voor de implementatie, kan worden aangenomen dat het nieuwe werven daadwerkelijk zorgt voor een hogere instroom en de pouleomvang dus positief beïnvloedt. Naast de geschetste vernieuwingen op het gebied van werven zijn er uiteraard nog meer verbeteringen mogelijk. Echter wordt eerst aanbevolen om deze aanpassingen door te voeren. Aangezien door dhr. Bot werd aangegeven (Bot, 2016) dat de oorzaak van uitstroom vaak in direct verband staat met de instroom van werknemers, kan worden aangenomen dat een toename van het aanbod van nieuwe werknemers een positieve invloed zal hebben op de uitstroom van werknemers.

### 7.4.2 Vaste borrelavonden

Er kan geen meetsysteem worden gecreëerd die kan nagaan in hoeverre het organiseren van vaste borrelavonden invloed heeft op het personeelsbehoud. Echter blijkt uit de onderzoeken dat deze avonden daadwerkelijk zullen bijdragen aan de motivatie van werknemers. Aangezien mate van motivatie veel invloed heeft op de keuze om bij Pepperminds te (blijven) werken, kan daarom worden gesteld dat het organiseren van borrelavonden zal leiden tot een hoger personeelsbehoud van Pepperminds. Een kritische noot bij deze aanbeveling heeft betrekking op de opkomst van werknemers bij deze borrels. Uiteraard is het niet mogelijk om een opkomst van 100% te bewerkstelligen. Echter, zullen deze borrels bijdragen aan een toename van de motivatie voor hen die aanwezig zullen zijn.

### 7.4.3 Doorgroeimogelijkheden benadrukken

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat hoe meer promotie gemaakt is in een organisatie, des te minder de drang is om bij een andere organisatie te gaan werken (Carson, Carson, Griffeth, & Steel, 1994). Wanneer werknemers worden gemotiveerd om door te groeien binnen de organisatie, kan worden gesteld dat dit het personeelsbehoud ten goede zal komen. In hoeverre dit het geval zal zijn kan niet worden voorspeld.

# Hoofdstuk 8 Discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit een kritische reflectie op het onderzoek, geformuleerd door de onderzoeker zelf. Zowel de sterke als de minder sterkte kanten van het onderzoek worden benoemt.

## §8.1 Sterkte kanten

### 8.1.1 Onderzoek in lijn met verwachting van de organisatie

Er kan met grote zekerheid gesteld worden dat het onderzoek in lijn licht met de verwachtingen van de organisatie. Dit is gerealiseerd door het constant checken van de verwachtingen door de onderzoeker. Tussentijds is de voortgang van het onderzoek opgestuurd naar de stagebegeleider. Vervolgens werd feedback teruggekoppeld en werd aangegeven op welk aspect de focus moet liggen de komende tijd. Buiten de stagebegeleider waarmee is gewerkt, is het onderzoek daarnaast tussentijds gecheckt door nog een andere stagebegeleider. Hierdoor konden meerdere inzichten verworven worden, hetgeen ondenkbaar was wanneer met één stagebegeleider werd gewerkt.

### 8.1.2 Kennis over de organisatie

Aangezien de onderzoeker reeds actief was voor de opdrachtgever waren de manier van werken, de mensen waarmee wordt gewerkt en andere belangrijke zaken omtrent het personeelsbeleid dus voor aanvang van dit onderzoek bekend. De kennis is bijvoorbeeld meegenomen in het opstellen van de deelvragen en de verschillende topiclisten, waardoor het onderzoek meer in lijn licht met wat er daadwerkelijk speelt in de organisatie.

## §8.2 Zwakke kanten

### 8.2.1 Ontbreken van statistische representativiteit

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek aangezien kwalitatief onderzoek de meest geschikte manier is om beweegredenen en motieven van mensen te achterhalen, hetgeen wordt onderbouwd in hoofdstuk 3.2. Het gevolg hiervan is dat de verkregen resultaten uit de onderzoeken niet statistisch representatief zijn. De verkregen resultaten geven enkel inzicht in wat er speelt in de verschillende onderzoeksgroepen; ex-werknemers en huidige werknemers. Er kan dus niet geworden gesteld dat de verkregen resultaten gelden voor de gehele doelgroep.

### 8.2.2 Onderzoeker is deel van de organisatie

De onderzoeker is reeds sinds 2013 werkzaam voor de opdrachtgever. Dit nam voordelen met zich mee als het bekend zijn met de organisatie, maar kent mogelijk ook een nadeel. Hoewel bij elk onderzoek werd aangegeven dat respondenten volledig anoniem zijn, is de kans aanwezig dat de respondenten de onderzoeker toch associeert met de organisatie. Hierdoor is het aannemelijker dat sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Echter kan niet worden gesteld in hoeverre er sprake is geweest van de beantwoording van vragen met sociaal wenselijke antwoorden. Deze aanname is gebaseerd op voornamelijk het interview met werknemer 11, waarbij veel positieve antwoorden werden gegeven, terwijl de werknemer slechts korte tijd werkzaam is voor de organisatie.

### 8.2.3 Later toegevoegde vragen aan topiclist

In een laat stadium van het onderzoek werd het inzicht verkregen dat het gewenst was om te onderzoeken wat Pepperminds had kunnen doen om de werknemer te behouden. Deze inzichten zouden een goede toegevoegde waarde zijn voor de implementatie van het plan. Dit inzicht is verkregen op het moment dat reeds zes ex-werknemers zijn geïnterviewd. Er is gekozen om bij de resterende onderzoeken deze vraag toe te voegen om extra inzichten te verkrijgen. De resultaten op deze vraag kunnen dus helaas niet vergeleken worden onder alle ex-werknemers. Daarnaast is er voor gekozen om bij de laatste onderzoeken de werkdruk alsnog te onderzoeken. Ook de inzichten op deze vraag kunnen niet worden vergeleken met de eerder gevoerde onderzoeken.

# Bibliografie

## Bestudeerde boeken

Baarda, B., Goede, M. d., & Kalmijn, M. (2010). Basisboek enquêteren. Groningen: Noordhoff.

Marcus, J., & Dam, N. v. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.

Meier, U., & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

Treacy, M., & Wiersema, F. (2002). *Treacy, M. & Wiersema, F.. De discipline van marktleiders: kies uw klanten, verklein uw focus, en domineer uw markt.* Scriptum Management.

## Bestudeerde (wetenschappelijke) artikelen

Allen, N., & Meyer, J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human Resource Management Review.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why highperformance.* Ithaca: Cornell University Press.

Becker, G. S. (1962). *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis.* Journal of Political Economy.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach.* McGraw-Hill Higher Education.

Bot, H.-J. (2016, Juli 7). Uitstroomproblemen bij Pepperminds. (D. Harkes, Interviewer)

Bredeveld, S. (2014). *DE POSITIONERING VAN EEN PR-BUREAU.* Leiden.

Brotheridge, C., & Ito, J. (2005). *Does supporting employees’ career adaptability lead to commitment, turnover, or both?.* Human Resource Management.

Bruvold, N., & Lee, C. H. (2003). *Creating value for employees: investment in employee development.* The International Journal of Human Resource Management.

Carson, P. P., Carson, K. D., Griffeth, K. D., & Steel, R. W. (1994). *Promotion and employee turnover: critique, meta-analysis, and implications.* Journal of Business and Psychology.

Debats, K. (1981). *Industrial recreation programs: A new look at an old benefit.* Personel Journal.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support.* Journal of Applied Psychology.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention.* Journal of Applied Psychology.

Ellemers, N. (2000). *Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel?* Nerderlands tijdschrift voor de Psychologie.

Falkenberg, L. E. (1987). *Employee Fitness Programs: Their Impact on the Employee and the Organization.* The Academy of Management Review.

Gait, V. (1985). *Employee fitness programs are among innovative health benefits.* The Globe and Mai.

Gould-Williams, J. (2003). *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations.* International Journal of Human Resource Management.

Groen, I., & Boschma, J. (2006). *Generatie Einstein - Slimmer, Sneller En Socialer : Communiceren Met Jongeren Van De 21Ste Eeuw.*

Grundemann, R. (2005). *Goed werkgeversschap.*

Herpen, M. v., Cools, K., & Praag, M. v. (2006). *Wage structure and the incentive effects of promotions, Vol. 59, 3, 441-459.* Herpen, M. van, Cools, K. & Praag, M. van (2006). Wage structure and the incentive effects of promotions, Vol. 59, 3, 441-459.

Hutchens, R. (1988). *Do job opportunities decline with age.* Industrial & Labor Relations Review.

Joiner, T., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). *The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions.* Journal of American Academy of Business.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). *Aging, adult development, and work motivation.* Academy of Management Review.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement.* Universiteit Utrecht.

Koster, F., Fouarge, D., & De Grip, A. (2009). *Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop.* Tijdschrift voor HRM.

Kosters, H. (2011). *Talentmanagement in het MKB: de relatie tussen de inzet van.* Twente: Thesis Universiteit Twente.

Lee, J., & Miller, D. (1999). *. People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms.* Strategic Management Journal.

Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). *The value of human resource management for organizational performance.* Business Horizons.

McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise.* McGraw-Hill.

Mikalachki, A., & Howard, J. (1979). *Fitness and employee productivity.* Canadian Journal of Applied Sport Sciences.

Moor, W. d. (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument.*

Onincx, J. (2005). *HR PRAKTIJKEN, BETROKKENHEID EN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR.* Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Paauwe, J. (2013). OMA of AMO? *HUMAN CAPITAL*, 1.

Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The art of Japanese Management.*

Riele, S. t. (2013). *Intentie tot retentie: HR-factoren die ervoor zorgen dat generatie Y-werknemers bij een organisatie willen blijven werken volgens het JD-R model en de AMO-theorie en het mediërende effect van betrokkenheid hierin.*

Spencer, D. G. (1986). *Employee voice and employee retention.* Academy of management journal.

Steijger, E., Steijger, S., & Steijger, V. (2010). *Your company's got TALENT! hoe je talent in goede banen leidt.* uitgeverij Thema.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Eduardo, S., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). *Meeting Trainees’ Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation.* Journal of Applied Psychology.

Verbaan, D., & van Helvoort, S. (2000). *Een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen.* Eindhoven: Falke & Verbaan.

Visser, R., & van der Sluis, E. (2007). *Een ander perspectief op HRD: opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers. .*

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective.* Academy of Management Journal.

Wyatt, W. (1999). *Work USA 2000: employee commitment and the bottom line.* Bethesda.

## Internetbronnen

FNV. (2016, april 4). *Themas - veilig en gezond werken - werkdruk*. Opgehaald van fnv.nl: https://www.fnv.nl/themas/Veilig\_en\_gezond\_werken/werkdruk/435187/

HI-RE. (2016, maart 6). *Gelukkige productieve werknemers*. Opgehaald van hi-re.nl: https://www.hi-re.nl/2013/08/01/gelukkige-productieve-werknemers/

Pepperminds . (2012). Pepperminds Performance Management Cyclus 2012. Haarlem, Noord-Holland, Nederland.

Pepperminds. (2016, juni 3). Opgehaald van Pepperminds.nl: www.pepperminds.nl

Pepperminds. (2016, Februari 11). *contact*. Opgehaald van pepperminds.nl: http://www.pepperminds.nl/contact

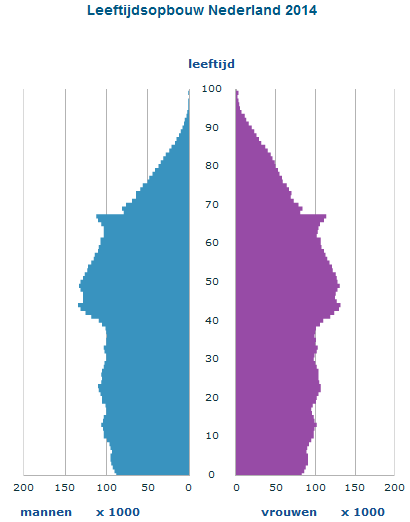
Xenos. (2016, Juli 25). *Fotolijst kunststof 30x40cm zwart*. Opgehaald van Xenos.nl: http://www.xenos.nl/fotolijst-kunststof-30x40-cm-zwart

# Bijlagen

## Bijlage 1 Interne analyse

### Strategie

In dit hoofdstuk wordt de strategie van Pepperminds toegelicht, waardoor Pepperminds kan excelleren in haar bedrijfsvoering.

Pepperminds is een organisatie waar veel verschillende groepen belang bij hebben. Zo zijn er enerzijds de klanten/afnemers van de onderneming, zoals het Algemeen Dagblad, de NRC, KWF, de Staatsloterij etc. en anderzijds de werknemers van de organisatie. Dit zijn veelal studenten die bij Pepperminds werken als bijbaan. Daarnaast zijn de concurrenten een belangrijke belanghebbende. Wanneer gekeken wordt naar de omgevingsfactoren die een rol spelen voor Pepperminds, wordt gekeken naar demografische, economische, maatschappelijke, technologische, milieu en politieke factoren (Marcus & Dam, 2012). Een demografische factor die van belang is voor Pepperminds is met name de vergrijzing in Nederland. Zoals te zien is in figuur 1, is er een piek in het aantal 70-jarige in Nederland. Dit biedt kansen voor de organisatie, aangezien hierop kan worden ingespeeld met de producten en diensten die worden aangeboden. Wanneer naar economische omgevingsfactoren wordt gekeken, is de economische groei een belangrijke factor. Verwacht wordt dat de economische groei in 2015 zal toenemen, waardoor het bestedingsniveau van de consumenten zal stijgen. Daarnaast moet rekening gehouden worden met de politieke factoren, wat betrekking heeft op het werven van klanten waarvoor in sommige gemeentes een vergunning nodig is en de alcoholgrens van 18 jaar, aangezien daardoor geen wervers kunnen worden aangenomen i.v.m. het niet kunnen controleren van het nuttigen van alcohol door deze wervers.

Figuur : Leeftijdsopbouw Nederland

Zoals in elke salesorganisatie, werkt ook Pepperminds met doelen. De missie van Pepperminds luidt dan ook: ’’Being the most attractive agency in the galaxy’’. Pepperminds wil zich dus onderscheiden van belangrijke concurrenten zoals Direct Force, the Sales Unit en HotNetworkz. Om dit te realiseren is het belangrijk om een goede band op te bouwen met klanten, om ervoor te zorgen dat klanten bij Pepperminds blijven. Daarnaast is het ook een belangrijk doel om nieuwe klanten te werven. Dit kan worden gerealiseerd door het behalen van goede, kwalitatieve sales resultaten. Om deze doelen te behalen zijn er een aantal kansen en bedreigingen waar rekening mee gehouden moet worden. Een grote kans voor Pepperminds is de afschaffing van de studiefinanciering, aangezien hierdoor veel jongeren niet gelijk zullen gaan studeren na hun middelbare school, omdat de studiebeurs is afgeschaft. Hierdoor wordt de kans groter dat ze na hun middelbare school gaan werken, om eventueel later hun studie te bekostigen. Daarnaast zullen door de afschaffing van de studiebeurs meer jongeren moeten gaan werken naast hun studie.

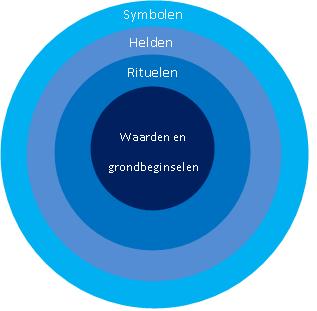
Naast de kansen die er liggen voor Pepperminds, zijn er ook enkele bedreigingen waar rekening mee moet worden gehouden. Zo is er een toename te zien van sales bedrijven op de straat. Er is namelijk relatief weinig voor nodig om een eigen bedrijf te starten in deze branche. Door deze toename van de concurrentie kan de concurrentiepositie worden verzwakt.

Om met de kansen en bedreigingen om te gaan hanteert Pepperminds verschillende strategieën om te excelleren in hun bedrijfsvoering. Als gekeken wordt naar de waardestrategieën van Treacy en Wiersema (Treacy, M. & Wiersema, F. 2002) richt Pepperminds zich voornamelijk op Product Leadership en Customer Intimacy. Pepperminds staat namelijk bekend om de kwaliteit die het levert. Daarnaast ontwikkelt Pepperminds softwaresystemen die worden doorverkocht aan concurrenten. Ook wordt een goede band onderhouden met klanten. Voor een marktleider zijn een aantal strategieën belangrijk, namelijk het vergroten van de totale markt, verdedigen van het marktaandeel en het uitbreiden van marktaandeel (Marcus & Dam, 2012). Wanneer dit vertaald wordt naar concrete actiepunten, heeft dit dus betrekking op werven van nieuwe klanten, het opbouwen van goede relaties met de klanten, en het benaderen van nog niet bestaande klanten voor Pepperminds, maar wel van de concurrenten.

### Shared Values

In deze analyse wordt de cultuur die heerst bij Pepperminds toegelicht. Dit wordt o.a. gedaan a.d.h.v. normen en waarden die gelden bij de organisatie en kernwaarden die van belang zijn bij Pepperminds.

Bij Pepperminds wordt gewerkt met zes kernwaarden; kwaliteit, plezier, resultaat, groei, samen en eerlijk. Al deze kernwaarden komen terug in de totale bedrijfsvoering van Pepperminds. Zo wordt bijvoorbeeld altijd samen gewerkt op straat en is plezier een belangrijk element dat veelal terug komt op straat. Daarnaast wordt verwacht dat je eerlijk verkoopt, maar ook eerlijk bent tegenover je salescoach. Het wordt niet geaccepteerd als je meer dan een keer niet komt opdagen of veelal te laat komt. Daarnaast wordt verwacht dat na de werkdag er nog even gezellig nagepraat wordt. Aangezien Pepperminds in vergelijking met concurrenten de bedrijfsvoering erg professioneel oppakt, is dit een punt waar veel werknemers trots op zijn. Daarnaast hanteert Pepperminds een streng sollicitatiebeleid, waardoor wervers een enorm goed gevoel hebben wanneer zij worden aangenomen en werkzaam zijn voor Pepperminds. Ten slotte beseffen veel wervers niet dat zij voor de grootste merken van Nederland werken, iets waar ook met trots naar kan worden gekeken. Aangezien de wervers werken met veel plezier en trots, zijn zij erg loyaal aan de onderneming. Dit heeft mede te maken met de sfeer die in de organisatie aanwezig is. Er wordt een stapje harder gelopen omdat de salescoaches een erg relaxte sfeer van leidinggeven hanteren. Daarnaast wordt er activiteiten georganiseerd buiten werkdagen om. Deze uitjes zorgen ervoor dat de werknemers erg loyaal zijn aan de organisatie. In figuur 2 zijn de waarden, rituelen, helden en symbolen van de organisatie terug te zien.

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRw&url=http://www.scholenmetsucces.nl/informatiecentrum/u/ui-model-organisatiecultuur&ei=KljkVPeMPIrgONXggMAI&bvm=bv.85970519,d.bGQ&psig=AFQjCNHBPSCIGXS1duqOzHkbptdCFHrhyg&ust=1424337303390373)

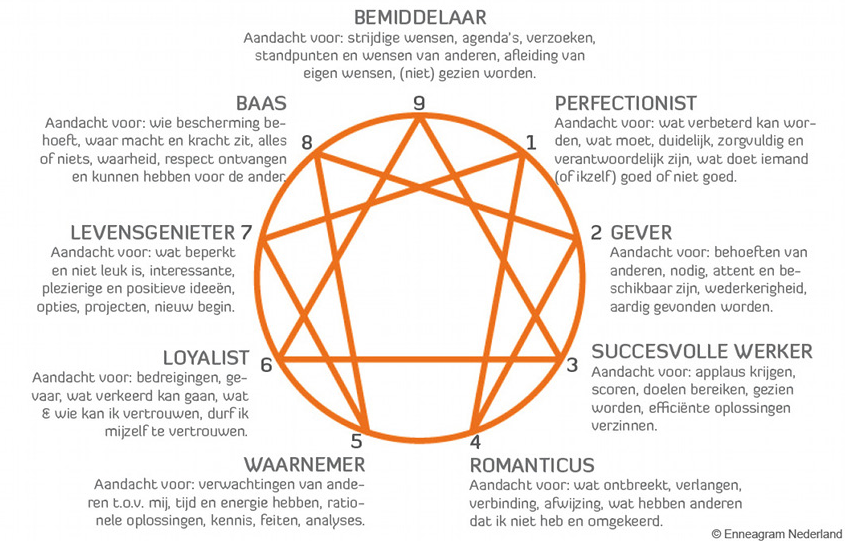
Figuur : Ui model**Ongeldige bron opgegeven.**

Waarden: kwaliteit, plezier, resultaat, groei, samen en eerlijk  
Rituelen: Na het werk gezellig een drankje, voor de werkdag gezamenlijke bijeenkomst om de dag te bespreken, feestjes.

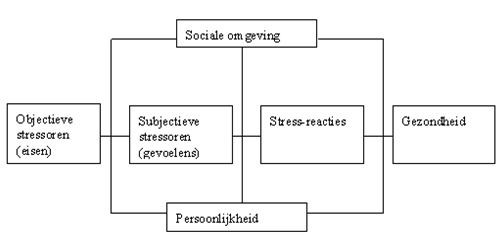
[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRw&url=https://twitter.com/pepperminds&ei=z1jkVIHTBMXAOYj7geAG&bvm=bv.85970519,d.bGQ&psig=AFQjCNFEZ71kuJQR_UjoyibDc4I5W3pauA&ust=1424337484509571)Helden: Cialdini, Jesper Smoorenburg  
Symbolen:

### Staff

In deze analyse worden de kenmerken van de werknemers van Pepperminds uitvoerig toegelicht. Er is onderscheid gemaakt tussen de wervers en de leidinggevenden in de organisatie.

Het personeel bij Pepperminds kan worden opgedeeld in twee delen; de wervers en het kantoorpersoneel. Pepperminds werkt voornamelijk met wervers van maximaal 26 jaar oud die vaak een HBO of een universitaire studie volgen. De minimumleeftijd om te werken bij Pepperminds is 18 jaar. Vroeger werd gewerkt met een minimumleeftijd van 16 jaar, maar in verband met de strengere regelgeving betreft alcohol onder jongeren is deze minimumleeftijd dus ook aangepast naar 18 jaar. Ook is Pepperminds aantrekkelijk voor jongeren die net gestopt zijn met hun opleiding, aangezien in korte tijd enorm veel gewerkt kan worden en goed bijverdiend kan worden. Het kantoorpersoneel daarentegen heeft in alle gevallen een HBO werk- en denkniveau. Vaak is de HBO-opleiding dan ook succesvol afgerond. De leeftijd van het kantoorpersoneel ligt meestal rond de twintig of dertig. De ervaring van de wervers is meestal minimaal. De eerste saleservaringen worden namelijk hier opgedaan. Soms is er sprake van een werknemer die al gewerkt heeft bij een ander promotie bedrijf, maar de ervaring die hier is opgedaan is vaak minimaal. Het kantoorpersoneel daarentegen heeft vaak al ervaring opgedaan als werver, zodat zij hun wervers goed kunnen coachen, aangezien zij zelf ook op straat hebben gestaan. Wanneer gekeken wordt naar het Enneagram (Marcus & Dam, 2012), kunnen de wervers getypeerd worden als de succesvolle werker, en het kantoorpersoneel als perfectionisten en gevers. De wervers willen graag harde resultaten behalen, terwijl het kantoorpersoneel graag ervoor wil zorgen dat alles nog beter gaat en altijd klaar staat voor de wervers.

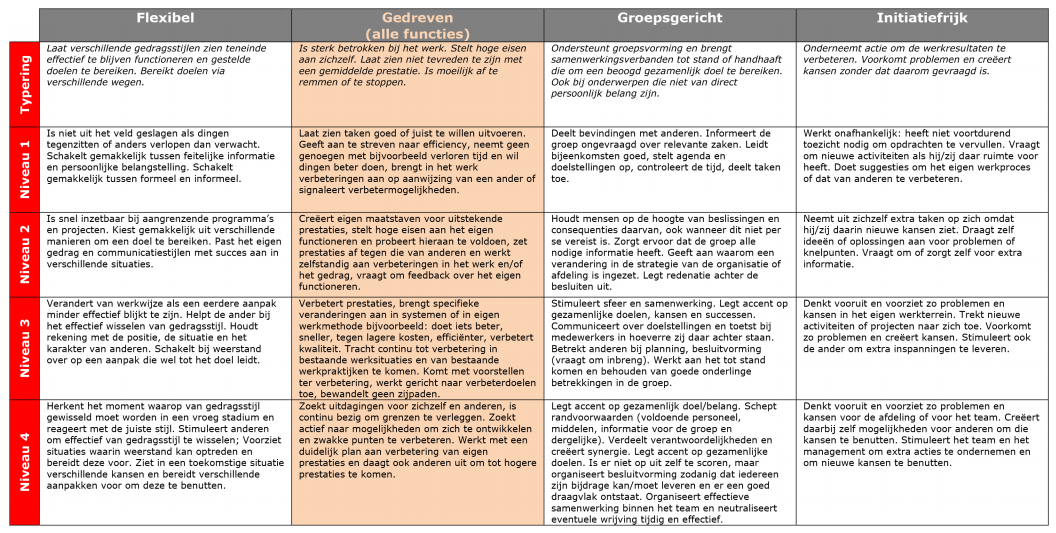
Figuur : Enneagram

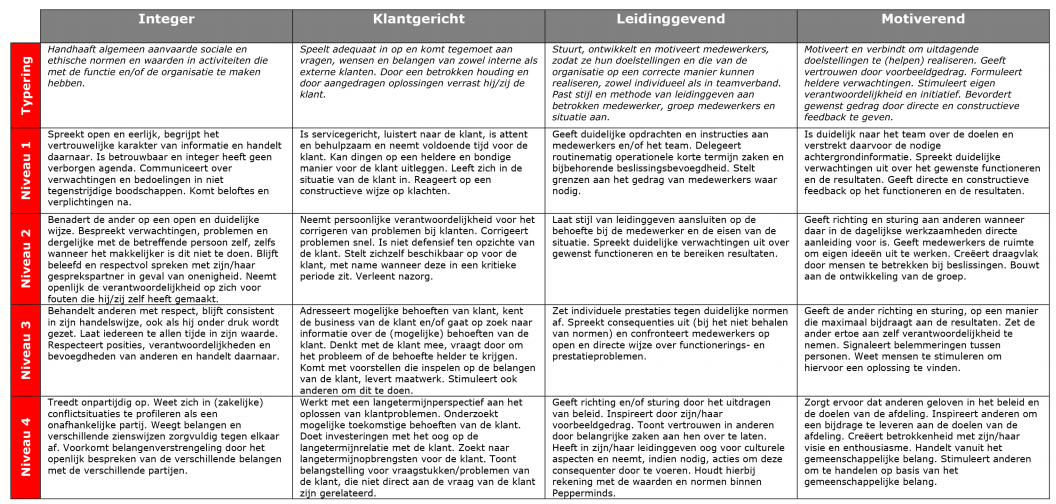
Pepperminds werkt voornamelijk met enthousiaste en energieke werknemers. Deze uitstraling is namelijk erg belangrijk wanneer verkocht moet worden op straat, of om de wervers te motiveren voor hun werkdag. Hier worden alle sollicitanten nadrukkelijk op beoordeeld. Of er sprake is van stress bij de wervers kan lastig achterhaald worden. Een model om de stressbehendigheid van werknemers te achterhalen is het Michigan model (Marcus & Dam, 2012). In het figuur hiernaast is te zien dat gezondheid, persoonlijkheid, sociale omgeving en eisen invloed hebben op stress-reacties. De salescoaches op de vestiging hebben naar eigen zeggen een goede sociale omgeving en leven redelijk gezond. De eisen die gesteld worden door het hoger management kunnen echter wel voor extra stress zorgen, aangezien de werkdruk erg hoog ligt en er veel wordt overgewerkt. Wel kan gesteld worden dat bijna alle werknemers creatief zijn, aangezien geen een gesprek en geen een persoon op straat hetzelfde zal zijn. Er moet daarom altijd worden gekeken naar de persoon met wie het gesprek gevoerd wordt en hoe hier het beste op ingespeeld kan worden. Ook voor het kantoorpersoneel is creativiteit vereist, om goed in te spelen op processen die gaande zijn. Ook voor eventuele salesgames is deze creativiteit vereist. Daarnaast zijn de meeste wervers niet erg flexibel, aangezien zij afhankelijk zijn van het rooster van hun opleiding. Het kantoorpersoneel is wel redelijk flexibel, aangezien zij naast de vaste taken per dag veel dingen moeten doen die op hun pad komen.

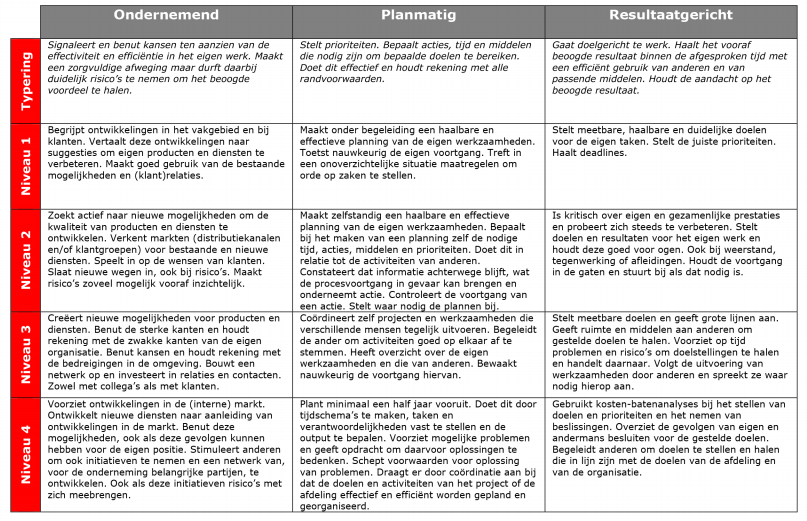
Figuur : Michigan model

Echte verkopers met jarenlange sales ervaring ontbreken binnen Pepperminds, maar er kan zonder twijfel gesteld worden dat er voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig is, er wordt namelijk veel tijd besteed aan de ontwikkeling van werknemers. De kernwaarde groei staat dan ook centraal binnen Pepperminds. Deze groei kan enkel gerealiseerd worden wanneer hier aandacht aan wordt besteed. Dit heeft zowel betrekking op het kantoorpersoneel als de wervers. Zij worden uitvoerig getraind en begeleid in hun doen en laten. De salescoaches hebben een maal per week een gesprek met hun begeleider over de voortgang, en spreken elkaar zelfs dagelijks via de telefoon over kleinere zaken. De wervers krijgen hun eerste training waarin zij mensen leren aanspreken op straat. Dit wordt gedaan om te kijken hoe zij dit vinden en hoe de mensen reageren. De tweede training is een projectinhoudelijke training, zodat de werknemers met voldoende kennis op straat staan over het merk dat zij verkopen. Na 4 werkdagen vind de volgende training plaats. Hier wordt dieper ingegaan over het weerleggen van bezwaren. Wanneer promotors doorgroeien naar captain, vind er een compleet trainingsweekend plaats op een externe locatie. Hier wordt de begeleiding van nieuwe werknemers centraal gesteld, dus hoe het beste feedback gegeven kan worden aan nieuwe werknemers etc. Daarnaast vind er ongeveer elke maand een masterclass plaats over bepaalde verkoopstrategieën. Mede door deze trainingen staan de werknemers extra gemotiveerd op straat, en halen dus hogere resultaten. Bij motivatie is onderscheid te maken tussen werk intrinsieke motivatie en werk extrinsieke motivatie. Voor werk intrinsieke werknemers is werk een belangrijk deel van hun leven. Werk extrinsieke werknemers worden vooral geprikkeld door salaris en status (Marcus & Dam, 2012). Er kan gesteld worden dat de captains en het kantoorpersoneel vooral intrinsiek gemotiveerd worden. Zij vinden het werk wat zij doen leuk en stoppen hier dan ook veel extra tijd in. Wanneer gekeken wordt naar de theorie van Alderfer (Marcus & Dam, 2012), kan gesteld worden dat zij zich richten op de groeibehoeften. De promotors en trainees bij Pepperminds willen over het algemeen gewoon geld verdienen. Deze behoeften kunnen dan ook worden getypeerd als existentiële behoeften en relationele behoeften. (Marcus & Dam, 2012). De theorie van McLelland gaat echter uit van drie andere behoeften; prestatiebehoefte, machtsbehoefte en affiliatiebehoeften, waarbij het hoger management meer de prestatiebehoefte en machtsbehoefte zou hebben en het lager management de affiliatiebehoefte zou hebben (Marcus & Dam, 2012). Wanneer gekeken wordt naar kantoorpersoneel, captains, promotors en trainees kan deze theorie worden bevestigd. Captains en het kantoorpersoneel hebben met name de machtsbehoefte en de behoefte om te presteren, terwijl in promotors en talenten meer de affiliatiebehoefte naar voren komt. Het takenpakket van wervers kan worden uitgebreid door middel van drie dimensies; taakverrijking, taakverruiming en taakroulatie (Marcus & Dam, 2012). Captains bij Pepperminds worden gemotiveerd door taakverrijking. Zij krijgen namelijk extra verantwoordelijkheden en worden hierdoor intrinsiek gemotiveerd. Daarnaast wordt altijd gewerkt met targets en doelen. In figuur 14 is een compleet competentieprofiel te zien die gelden voor werknemers van Pepperminds, zowel voor wervers, als voor het hoger management.









Figuur : Competentieprofiel werknemers Pepperminds (Pepperminds , 2012)

### Stijl

In deze analyse wordt de stijl van leidinggeven toegelicht, de wijze hoe managers reageren op fouten van medewerkers en de mate van kennis over de werknemers door van leidinggevenden.

Een effectieve leider excelleert in de volgende 7 aspecten: proactiviteit, beginnen met een eind voor ogen, belangrijke zaken eerst, denken in termen van win/win, eerst anderen begrijpen voordat je zelf begrepen moet worden, synergetisch werken, en de zaag scherp houden. Er kan worden gesteld dat de leidinggevenden in de organisatie in grote lijnen voldoen aan deze richtlijnen, aangezien zij hier ook op worden getraind. Zo is bijvoorbeeld ten alle tijden helder welke doelen behaald moeten worden, welke taken prioriteit hebben en wordt er veel tijd gestopt in het begrijpen van de wervers. De manier van leiding geven kan worden besproken a.d.h.v. verschillende theorieën. Wanneer gekeken wordt naar de leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker, kunnen drie verschillende vormen van leidinggeven worden onderscheiden; autoritair, democratisch en participerend leiderschap (Marcus & Dam, 2012). Er kan gesteld worden dat Pepperminds een participerende vorm van leiding geven hanteert. Werknemers hebben bijvoorbeeld inspraak in locaties waar zij willen werken, en met wie graag gewerkt wil worden. Uiteindelijk is de salescoach verantwoordelijk voor de beslissing. Doordat een participerende leiderschapsstijl wordt gehanteerd, zijn werknemers meer gemotiveerd, meer zelfstandig en is er meer sprake van teamwork (Marcus & Dam, 2012). Daarnaast kan de stijl van leidinggeven ook worden getypeerd aan de hand van de X-Y theorie. Theorie X berust de veronderstellingen dat werknemers lui zijn, niet kunnen en willen nadenken, gedwongen moeten worden om te werken en het liefst onder leiding staan. Theorie Y berust op de veronderstelling dat een mens wil werken, creatief is, kan presteren als hij/zij zichzelf kan ontplooien en bereid is om verantwoordelijkheid te dragen (Marcus & Dam, 2012). Aangezien bij Pepperminds veel werknemers inspraak hebben, mogelijkheden om door te groeien en veel worden aangemoedigd, kan gesteld worden dat bij Pepperminds wordt gewerkt volgens theorie Y, wat de nodige voordelen met zich meebrengt. Wanneer werknemers zich namelijk verantwoordelijk voelen voor de organisatie, zullen zij net dat stapje harder lopen, waardoor betere resultaten behaald kunnen worden. Wanneer deze goede resultaten niet behaald worden reageert een salescoach zelden boos, aangezien dit alleen maar negatief kan werken in de toekomst. Wanneer een team terug kom met een tegenvallend resultaat wordt vaak gekeken naar waar het aan lag en hoe ervoor gezorgd kan worden dat dit in de toekomst wordt voorkomen. Dit werkt voor werknemers erg goed, aangezien net dat stapje harder wordt gelopen voor de salescoach. Er wordt geen misbruik gemaakt van deze manier van omgaan met tegenvallende resultaten. De sfeer die daardoor heerst resulteert ook in de interesses van salescoaches naar werknemers. Er is namelijk oprechte interesse vanuit salescoaches wat hun werknemers bezig houdt. Dit is uiteraard meer bij werknemers die langer bij de organisatie werken, maar ook zeker bij nieuwe werknemers. Hobby’s en persoonlijke eigenschappen zijn bekend bij de salescoaches, gezinssituaties enkel wanneer dit afwijkt van de normale gezinssituatie.

Wanneer gekeken wordt naar het groeimodel van Greiner (Marcus & Dam, 2012), kan worden gesteld dat Pepperminds zich in fase 5 bevindt; groei door samenwerking. Een voorbeeld dat dit illustreert deed zich enkele maanden geleden voor. De vestiging in Rotterdam had namelijk weinig inwerkcapaciteit, waardoor samengewerkt is met vestiging Leiden, om de nieuwe werknemers van de vestiging in Rotterdam toch de begeleiding te kunnen geven die nodig is. Daarnaast wordt tussen vestigingen veelal overlegd over dingen die beter kunnen.

### Structuur

In deze analyse wordt de structuur van de organisatie nader toegelicht. O.a de takenverdeling en invloeden van staforganisaties worden nader toegelicht.

Een organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld (Marcus & Dam, 2012). De organieke structuur heeft betrekking op de verdeling van werkzaamheden over de functies, de personele structuur heeft betrekking op de mensen binnen de organisatie. Binnen Pepperminds is er per vestiging een salescoach actief op elk project. Seniorsalescoaches zijn eindverantwoordelijk voor de projecten. Wervers zijn uiteraard verantwoordelijk voor het werven van klanten. Verder is de operationeel manager verantwoordelijk voor alle operationele zaken. Al deze verschillende organen rapporteren enorm veel aan elkaar, aangezien elke week anders is en hier goed op gestuurd moet worden. Captains rapporteren naar hun salescoaches over de dagen op straat. Salescoaches rapporteren naar senior salescoaches over resultaten en bijzonderheden betreft het project. De seniorsalescoaches rapporteren enerzijds naar de operationeel manager, en anderzijds naar de accountmanager over belangrijke zaken betreft het project. De accountmanager rapporteert op zijn beurt weer naar de accountdirector, waarna de accountdirector alle belangrijke zaken bespreekt met de algemeen directeur. Opdrachten worden gegeven door voornamelijk de salescoaches. Zij worden aangestuurd door hun operationele manager. Zoals beschreven is er dus een redelijk grote spandiepte. Daarnaast is er ook sprake van een groot omspanningsvermogen, aangezien bijvoorbeeld de algemeen directeur rapportages krijgt van een groot aantal accountdirectors en accountdirectors een veel rapportages krijgen van een groot aantal accountmanagers.

De taken die de salescoaches moeten verrichten zijn over het algemeen verdeeld per vestiging. Er vindt hier wel verticale differentiatie plaats, aangezien taken waar de salescoach verantwoordelijk voor is, vaak worden overgedragen aan captains. Het reserveren van locaties en geven van trainingen wordt bijvoorbeeld overgedragen aan captains. Zo wordt de salescoach ontlast en voelen de captains een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Naast verticale differentiatie is er ook sprake van interne differentiatie. Kranten worden namelijk voor alle vestigingen besteld, en locaties worden ingedeeld door de senior salescoach van het betreffende project. Het zou onlogisch zijn als alle vestigingen dit zelf zouden moeten doen. Daarnaast zijn de accountmanagers verantwoordelijk voor de resultaten van het betreffende project. Er is verder geen sprake van interne specialisatie, aangezien vestigingen gelijkwaardig zijn en er niet een vestiging excelleert in bepaalde werkzaamheden. Naast alle leidinggevende in de organisatie is er ook sprake van staforganen binnen Pepperminds. Deze zijn van groot belang voor Pepperminds, aangezien zij een groot deel van het takenpakket op zich nemen. Er kan echter niet gesteld worden dat zij een grote invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van Pepperminds.

Pepperminds kan worden gezien als gedivisionaliseerde organisatie. Pepperminds bestaat namelijk uit verschillende clusters en deze clusters bestaan weer uit verschillende vestigingen. Het hoofdkantoor stelt prestatienormen op die de verschillende clusters moeten behalen. Het coördinatiemechanisme van Pepperminds lijkt het meest op het rechtstreek toezicht, aangezien salescoaches rechtstreek toezicht hebben op hun wervers.

### Systemen

In deze analyse wordt beschreven met welke systemen Pepperminds werkt en welke overlegstructuren Pepperminds hanteert.

De typen bedrijfsprocessen kunnen worden onderscheiden in primaire processen, secundaire processen en bestuurlijke processen (Marcus & Dam, 2012). De primaire processen hebben betrekking op inkopen, productie, verkopen en leveren. Pepperminds levert diensten aan klanten en geen producten. Hierdoor hebben zij geen inkoop van grondstoffen of halffabricaten. Het enige wat wordt ingekocht zijn contracten van de leverancier om de diensten te mogen verkopen aan de consument. Om deze consumenten diensten te kunnen leveren, wordt er bij bedrijven wel inschrijfblokjes en bedrijfskleding ingekocht. Pepperminds beschikt niet over een eigen fabriek waar deze geproduceerd kunnen worden. Daarom worden deze producten gekocht en gebruikt zonder er zelf nog aan te produceren. De productie van Pepperminds heeft met name betrekking op het trainen van de wervers. Goede verkopers worden als het ware geproduceerd. De levering van de diensten van Pepperminds vindt plaats via face to face verkoop. Hierbij zijn ze gespecialiseerd in verkoop langs de deuren en directe verkoop in winkelcentra. De diensten die ze  zij leveren zijn abonnementen voor commerciële en niet commerciële producten. Hierbij kan worden gedacht aan abonnementen voor goede doelen en kranten, zoals het Rode Kruis en NRC next. Verder vinden er geen leveringen plaats.

De werkzaamheden die veelal verricht moeten worden bestaan uit veel secundaire processen. Zo moeten locaties gereserveerd worden, kranten besteld worden, auto’s geregeld worden, materialen geregeld worden, declaraties worden gecheckt etc. De bestuurlijke processen bestaan uit het vormen van een strategie, het inplannen van teams op verschillende locaties, structurering en het beheren van processen (Marcus & Dam, 2012). De planningen en doelen worden besproken d.m.v. verschillende overlegstructuren. Zo is er elk kwartaal een ‘’kwartaaloverleg’’ met alle salescoaches van heel Pepperminds, dus alle clusters tezamen. Tijdens dit kwartaaloverleg worden kwartaalthema’s bedacht en wordt er teruggeblikt op het vorige kwartaal. Dan wordt er gezorgd dat alle neuzen dezelfde richting op wijzen. Daarnaast vind er elke maand een ‘’monthly’’ plaats. Hier komen vaak de salescoaches van alle vestigingen per project samen, om trips en tricks te delen. Daarnaast zijn er wekelijks conferance calls waar alle leidinggevenden aan deel kunnen nemen. Hier wordt kleine dingen besproken die van invloed zijn op alle vestigingen. Bilaterale overleggen worden per salescoach 1 maal per maand gevoerd met de operationeel manager. Hier kunnen alle ergernissen op tafel worden gegooid en kan worden nagegaan wat er wederom beter kan. Ook is er elke week een kantooroverleg van alle salescoaches van Leiden. Hier worden zaken besproken die enkel van invloed zijn op Pepperminds Leiden. Het overleg tussen captains en salescoaches vind vaak informeel plaats na werkdagen, maar wordt over het algemeen een maal per kwartaal op grote schaal uitgevoerd. Dan komen alle captains bij elkaar om de werknemers te evalueren en om wederom tips en tricks te delen.

Zoals eerder vermeld, is een van de kernwaarden van Pepperminds kwaliteit. Om deze kwaliteit te waarborgen wordt alleen samengewerkt met klanten die ook voor kwaliteit staan. Zo wordt er bijvoorbeeld alleen met goede doelen gewerkt die een CBS-keurmerk hebben. Dit houdt in dat minimaal 75% van het geld dat binnen komt van donateurs rechtstreek naar het goede doel gaat. Daarna wordt iedereen die op straat wordt ingeschreven na gebeld door het Pepperminds callcenter, om te kijken of de donateur weet waar hij/zij precies voor heeft getekend. Ten slotte werd wekelijkst gewerkt met de PDCA-cyclus. Elke week worden planningen gemaakt en in de loop van de week worden deze plannen gecheckt en wordt hier op geanticipeerd. Naast de kwaliteitscontrole is er bij Pepperminds ook sprake van een financiële controle. Dit wordt extern gedaan en hebben de salescoaches dus weinig inzicht op. Wel is elke week te zien wat er aan omzet wordt gedraaid. Om te zien hoe de arbeidstevredenheid is onder de wervers, wordt een maal per maand na het inloggen door de werknemer gevraagd in hoeverre zij Pepperminds aanraden aan vrienden of kennis. Aan de hand van deze vraag kan een Net Promotor Score worden uitgedrukt, en kan gezien worden hoe de arbeidstevredenheid is.

Om de bedrijfsvoering te ondersteunen wordt gewerkt met verschillende informatiesystemen. Gewerkt wordt met Citrix, Pepperbase, Locationmanager en Crewportal. Citrix is een externe omgeving waarin heel Pepperminds in alle bestanden kan komen. Daarbinnen wordt gewerkt met Pepperbase, een systeem waar alle team in verwerkt worden en waar alle informatie over wervers in te vinden is. Locationmanager is een systeem waarbinnen Pepperminds en haar concurrenten locaties kunnen reserveren, zodat hier geen misverstanden over kunnen ontstaan met dubbele bezetting e.d. Crewportal is een systeem waarbinnen wervers zich kunnen inplannen, hun loonstrookjes kunnen inzien en declaraties kunnen indienen. Al deze informatiesystemen werken goed en zijn niet belemmerend voor slagvaardig en flexibel opereren.

## Bijlage 2 Redenen uit dienst

Figuur : Redenen uit dienst algemeen

Figuur : Redenen uit dienst trainees

Figuur : Redenen uit dienst promoters

Figuur : Redenen uit dienst captains

## Bijlage 3 Vragenlijst oud werknemers Pepperminds

### Aandachtspunten onderzoeker (Bredeveld, 2014).

* Starten met eenvoudige vragen om de respondent op zijn of haar gemak te stellen.
* Starten met algemene en open vragen, daarna pas specifieke vragen stellen.
* Starten met ervaringsvragen, daarna pas meningsvragen en intentievragen. Op die manier kan de onderzoeker de antwoorden van de respondent binnen een context/tegen een bepaalde achtergrond plaatsen (Zand et al., 2006, p. 92).
* Doorvragen waar nodig om op die manier een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de visie van de respondent. Daarnaast ook om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
* Letten op non-verbale communicatie en hierop anticiperen; waar gepast vragen of bepaalde non-verbale communicatie een reden heeft/te maken heeft met de besproken onderwerpen.
* Onderzoeker stelt alleen vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
* Na ieder topic vat de onderzoeker de antwoorden van de respondent samen en de onderzoeker checkt bij de respondent of ze het goed heeft begrepen.
* Na ieder gesprek schrijft de onderzoeker haar eerste bevindingen globaal op. Op die manier kan de onderzoeker het gesprek op een later tijdstip gemakkelijker terughalen

### Introductie (5 minuten)

Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?

*Vragen die bij de ervaringen naar voren moeten komen:*

*- Hoelang is het geleden dat je er werkte?*

*- Hoelang heb je er gewerkt?*

*- Wie was je salescoach?*

*- Voor welk project ben je werkzaam geweest?*

*- Hoe vond je het werk zelf?*

*- Wat was je functie?*

*- Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?*

### Onderwerp 1 (5 minuten)

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
1a. Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
*(doorvragen)*

1a. Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht? (testen projectkennis)

***Vaardigheden:***  
1b. In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
*(doorvragen)*

1b. Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? (testen vaardigheden)

***Competenties:***  
1c. Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?

### Onderwerp 2 (15 minuten)

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
2a. Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
*Vraag meerdere keren door op waarom zei dat juist leuk vonden.*

2b. Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken?  
Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?

2d. Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?

***Incentives:***  
2d. Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
*Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?*

2d. Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?

***Wederzijds vertrouwen***  
2e. Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven?   
*Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?*

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
2e. Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
*Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?*

***Steun vanuit de organisatie:***  
2f. Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
*Vraag naar concrete voorbeelden en hoe zij dit ervaarde.*

2f. Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?

2g. Hoe ervaarde je de werkdruk bij Pepperminds? Heeft dit invloed hebben gehad op je keuze de organisatie te verlaten? [[3]](#footnote-3)

### Onderwerp 3 (5 minuten)

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
3a. Hoe ervaarde je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen dit dat wilde?  
*Vraag naar concrete voorbeelden*

3b. Hoe had je dit anders willen zien?

3d. Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?

***Medezeggenschap in de organisatie:***3e. In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
*Vraag naar concrete voorbeelden*

### Onderwerp 4 (5 minuten)

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
*Waren de doelen van de organisatie ook jouw doelen?*

***Continue betrokkenheid:***  
In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?

***Normatieve betrokkenheid:***In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***in hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?`

Wat had Pepperminds voor jou kunnen doen om jouw vertrek tegen te gaan? [[4]](#footnote-4)

## Bijlage 4 Vragenlijst huidige werknemers

### Aandachtspunten onderzoeker (Bredeveld, 2014).

* Starten met eenvoudige vragen om de respondent op zijn of haar gemak te stellen.
* Starten met algemene en open vragen, daarna pas specifieke vragen stellen.
* Starten met ervaringsvragen, daarna pas meningsvragen en intentievragen. Op die manier kan de onderzoeker de antwoorden van de respondent binnen een context/tegen een bepaalde achtergrond plaatsen (Zand et al., 2006, p. 92).
* Doorvragen waar nodig om op die manier een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de visie van de respondent. Daarnaast ook om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
* Letten op non-verbale communicatie en hierop anticiperen; waar gepast vragen of bepaalde non-verbale communicatie een reden heeft/te maken heeft met de besproken onderwerpen.
* Onderzoeker stelt alleen vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
* Na ieder topic vat de onderzoeker de antwoorden van de respondent samen en de onderzoeker checkt bij de respondent of ze het goed heeft begrepen.
* Na ieder gesprek schrijft de onderzoeker haar eerste bevindingen globaal op. Op die manier kan de onderzoeker het gesprek op een later tijdstip gemakkelijker terughalen

### Introductie (5 minuten)

Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?

*Vragen waar antwoord op moet worden gekregen zijn:*

*- Hoelang werk je nu voor Pepperminds?*

*- Wie is je salescoach?*

*- Voor welk project ben je werkzaam?*

*- Hoe vind je het werk?*

*- Wat is je functie?*

*- Wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten?*

### Onderwerp 1 (5 minuten)

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
1a. Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
*(doorvragen)*

1a. Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt? (testen projectkennis)

***Vaardigheden:***  
1b. In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
*(doorvragen)*

1b. Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? (testen vaardigheden)

***Competenties:***  
1c. Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?

### Onderwerp 2 (15 minuten)

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
2a. Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
*Vraag meerdere keren door op waarom zei dat juist leuk vinden.*

2b. Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken?  
Wat is de oorzaak wanneer dit niet het geval is?

2d. Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?

***Incentives:***  
2d. Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
*Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?*

2d. Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?

***Wederzijds vertrouwen***  
2e. Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
*Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?*

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
2e. Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
*Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?*

***Steun vanuit de organisatie:***  
2f. Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
*Vraag naar concrete voorbeelden en hoe zij dit ervaarde.*

2f. Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?

### Onderwerp 3 (5 minuten)

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
3a. Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
*Vraag naar concrete voorbeelden*

3b. Hoe zou je dit anders willen zien?

3d. Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?

***Medezeggenschap in de organisatie:***3e. In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
*Vraag naar concrete voorbeelden*

### Onderwerp 4 (5 minuten)

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
*Zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?*

***Continue betrokkenheid:***In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?

***Normatieve betrokkenheid:***In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***in hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?

## Bijlage 5 Verbatims

## Werknemer 1

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
R: Ja.  
D: Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Je naam wordt nergens vermeld.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Ik vond het heel erg leuk, de sfeer was leuk en de mensen op kantoor zijn heel flexibel.

D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Vorige week voor het laatst.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: Half januari.

D: Wie was je salescoach?  
R: Bryan.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest?  
R: NRC.

D: Hoe vond je het werk zelf?  
R: Leuk.

D: Wat was je functie?  
R: Talent.

D: Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Het was lichamelijk zwaar voor mij, maar dat komt door mijzelf omdat ik zelf wat dingetjes heb. Declaraties had ik moeite mee omdat ik soms veel voor moest schieten en dit twee weken later pas terug kreeg. Het zou makkelijker zijn wanneer je dit binnen 3 dagen weer terug krijgt. Dit werd voor mij op een gegeven moment gewoon te veel om dit op te blijven hoesten.   
D: Dus declaraties en het werk zelf?  
R: Ja.  
D: Hoe zou je dat anders willen zien?  
R: Aan het werk zelf kan je niet zoveel veranderen omdat je gewoon op straat staat. Dat heb je in een winkel ook gewoon. Daaraan kan je niet veel veranderen. Met declaraties zou het fijn zijn als dat gewoon sneller zou gaan. Dat je gewoon tegen jezelf kan zeggen dat je vijftig euro opzij zet om te reizen maar dat je weet dat je het die week daarna voor de komende drie dagen weer terug hebt. Dus dat je steeds op hetzelfde bedrag reist. Nu als je veel werkt en je moet bijvoorbeeld naar Amsterdam met de trein dan ben je wel gewoon twintig euro kwijt per dag. Dat is al zestig euro in de week. Als je die week daarna naar Rotterdam moet en je hebt dat geld nog niet terug dan is dat best wel veel. Ik kreeg daardoor het gevoel dat ik moest betalen om te werken. Je weet dat je het wel terug krijgt maar dat merk je dan niet.   
D: Op de manier hoe je het net beschreef zou het beter zijn?  
R: Ja dat denk ik wel voor de mensen die geen student zijn en niet gratis kunnen reizen.  
D: Denk je dat er meerdere mensen zijn die dat hebben?   
R: Ik heb het er ook met anderen over gehad en die gaven ook aan dat zij het ook lastig vinden omdat ze ook maar een student zijn en geen studenten reisproduct hebben. Of dat zij aangaven dat ze bij een studentenvereniging zaten en gewoon dingen moeten betalen.  
D: Dus je was niet de enige?  
R: Nee.  
  
D: Ik ga nu door naar het volgende onderwerp. Die gaat over jou capaciteiten als werknemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R:Wel oké. Het is niet dat ik op straat stond en echt niet wist waar ik het over had. Soms moest ik wel bepaalde vragen aan mijn collega vragen, maar dit is denk ik voor klanten wel fijn, want dan weten ze dat het echt zo is. Ik vind het dom als mensen een vraag niet weten en dan maar wat zeggen omdat ze autoriteit willen uitstralen.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht? Je hebt de NRC verkocht, wat kan je er inhoudelijk over kwijt?  
R: Mijn mening?  
D: En inhoudelijk.  
R. Ik vind het een hele goede krant. Meerdere mensen vinden het een hele goede krant. Het is een objectieve krant. Je kan zelf je mening vormen en daar staat de krant voor. Ze brengen het nieuw maar je kan zelf je mening vormen. Ook de achtergrond informatie is goed, vind ik. Als je de telegraaf leest denk merk je toch wel een verschil. De NRC probeert er geen mooier verhaal van te maken dan dat het is. En dat vind ik gewoon wel heel fijn lezen. Je leest eigenlijk gewoon droog nieuws en je weet dat dit klopt. Het is niet aangedikt of uitgedund nieuws. Ook komen er meerdere mensen aan het woord.   
D: Las je hem zelf ook?  
R: Ik lees hem op zaterdag altijd. Het handelsblad. Dat deed ik al voordat ik hier kwam werken.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen? Dat doel ik specifiek op de technieken bij het verkopen.  
R: Het ging steeds beter en vloeiender. Met mensen praten vond ik gewoon leuk om te doen. Ik had geen moeite om van een persoonlijk gesprekje naar het echte verkopen te gaan. Vooral bij die sales 2 training kreeg ik echt goede tips. Soms ging ik te snel vertellen wat zij er leuk aan vonden voordat ik dit eigenlijk had gehoord. Ik hield dus zelf wat langer mijn mond dicht.  
D: En andere technieken?  
R: Het weerleggen ging ook steeds beter. Soms komen mensen gewoon met onzin dingen. Die kon ik dan beter weerleggen en overtuigen. Vooral na de sales 2 training. |  
D: En hoe kan je dan het best een bezwaar weerleggen?  
R: Nou de concessie was heel fijn. Eigenlijk slaat het nergens op want het is een heel raar trucje. Je benoemt eigenlijk gewoon hun bezwaar, en doet daarna nog een keer je pitch en dan zijn ze gewoon overtuigd.  
D: Maar bij een concessie doe je toch een stapje naar beneden?  
R: Ja, dat kan ook. Je benoemt gewoon twee dingen die ze er leuk aan vonden, dan benoem je het bezwaar en als ze het dan nog niet leuk vinden dan geef je aan dat het ook voor een kortere periode kan.  
D: Dus je vond je over het algemeen bekwaam genoeg om jouw project te verkopen?  
R: Ja, ik had niet het idee dat ik in een soort circus rondliep.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Sociaal zijn is één, leergierig zijn is het andere. Als je niet sociaal bent kun je dit werk niet doen  
D: Voldeed je daaraan?  
R: Ja, dat denk ik wel. Altijd een beetje gek om over jezelf te zeggen.  
D: Kun je dat toelichten?  
R: Gewoon voorstellen als je weet dat je met iemand staat. Het is heel vervelend om met iemand op straat te staan die je helemaal niet kent. Dat zorgt dan voor een leuke dag.  
  
D: Het volgende onderwerp is motivatie.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Ik denk dat iedereen het doet voor het geld. Maar het is belangrijk om te doen wat je leuk vind. Ik vind het altijd wel leuk om met mensen in contact te zijn.  
D: Dus het sociale?  
R: En je leert gewoon dingen.  
D: Waarom vind je dat belangrijk?  
R: Ik vind het belangrijk om geen hersen dodend werk te doen. Als je bij de Albert Heijn achter de kassa zit wordt je dit gewoon.

D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Het gebeurde wel eens dat dit niet het geval was. Dat heeft niet zozeer met het werk te maken maar met jezelf. Door persoonlijke omstandigheden bijvoorbeeld. Niet omdat ik het werk niet leuk vind.  
D: Was dit vaak zo?  
R: Nee dat niet. Het werd wel erger omdat er bepaalde dingen gebeurd zijn omdat ik me echt niet meer kon concentreren. En dan heb je al het idee dat je geen goede dag gaat hebben. Dat is vervelend omdat je weet waar het aan ligt, maar omdat je ook weet dat dat zo’n groot probleem is. Sommige dingen kun je even aan de kant zetten, maar er zijn bepaalde dingen die je niet zomaar even aan de kant zet.   
D: Het kwam dus door persoonlijke omstandigheden wanneer dit niet het geval was en anders had je er gewoon altijd zin in?  
R: Ja

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Ik denk dat het heel erg ligt aan hoe je je op dat moment voelt. Over sommige dingen wil je het gewoon niet hebben. Ik heb het wel aangegeven bij degene met wie ik op straat stond dat ik me echt even niet kon focussen en dat ik even moest gaan zitten. Dat ligt wel heel erg aan wat er aan de hand is en waarom je gedemotiveerd was.  
D: In jouw geval dus persoonlijke omstandigheden. Zou je daarmee geholpen kunnen worden?  
R: Dat is zoiets fundamenteels dat dan niet goed gaat, dan kan iemand niet tegen me zeggen dat het allemaal wel goed komt. Het is heel wat anders dan een beetje liefdesverdriet. Dat is geen dreiging voor de situatie waar je nu in zit. Dan zou je gaan denken dat je nog allerlei dingen moet gaan regelen, omdat het anders gewoon niet goed gaat. Daar kan je niet mee geholpen worden door iemand die niet weet hoe de situatie in elkaar zit of niet weet hoe het voelt.  
D: Zou je het fijn vinden om je ei bij iemand kwijt te kunnen?  
R: Ik persoonlijk niet, maar dat ligt ook aan wat de kwestie is en dat verschilt per persoon denk ik.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: De sfeer op kantoor is gewoon heel gezellig na werk. Werven vond ik ook leuk om te doen.   
D: Borrels op de zaterdagavond bijvoorbeeld?  
R: Ja leuk, dan leer je mensen echt een beetje kennen.   
D: Zorgde dit de dag erna dat je meer gemotiveerd was om op straat te staan, en waarom?  
R: Ik heb ook een tijdje bij de V&D gewerkt. Daar kom je binnen, werk je en als je klaar bent moet je eigenlijk zo snel mogelijk uit het pand. Dat is gewoon niet leuk want dan heb je het idee dat je echt een werkslaaf bent. Hier is het zo dat je gewoon lekker op kantoor komt waar je met allemaal leuke mensen bent.  
D: Alle activiteiten buiten het werk om droegen voor jou dus wel bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Ja.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Het is wel belangrijk dat je iets hebt waar je voor staat. Dat zie je ook terug binnen het werk. Als je met een captain staat die zijn bijvoorbeeld wat meer gericht op resultaat. Daar kan je dan op aangesproken worden en dan weet je weer waar je voor aan het werk bent en waar je het voor doet. Soms raak je wel eens afgeleid maar dan is het belangrijk dan is het belangrijk dat mensen je kunnen terug leiden naar de kern.   
D: Merk je ook wel eens dat als het minder goed is gegaan dat je minder gemotiveerd bent?  
R: Nee, ik wordt dan juist gemotiveerder om het de volgende dag beter te doen. Je wordt er niet op afgerekend als je met niks terugkomt.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Was gewoon goed. Zeker een mate van wederzijds vertrouwen. Als er iets was kon je dit wel direct aangeven.  
D: Kun je dat toelichten?  
R: In mijn geval speelde er dus iets met mijn gezondheid en dat kon ik gewoon aangeven. Dit werd ook aangenomen. Er werd niet gedacht dat die een smoesje was of iets dergelijks. Ik heb nooit echt het idee gehad dat er een aanname was dat ik geen zin had om te werken. Dat is wel echt belangrijk want daardoor voelde ik me echt op me gemakt.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Ik denk alleen over de declaraties.  
D: Heb je dat geuit?  
R: Ik had het wel kunnen uiten denk ik. Misschien dat ik het iets te subtiel heb gezegd. Ik had het wel meer kunnen uiten, want daar was dan wel goed mee omgegaan?  
D: Hoe had je dat gedaan?  
R: Gewoon straight ot he point. Met een suggestie hoe het beter zou werken.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja, er werd voorzichtig omgegaan met mijn situatie en totaal niet dat ze het vervelend vonden of iets dergelijks. Dat is heel fijn want je wil niet het idee hebben dat degene voor wie jij werkt bepaalde dingen aan jou vervelend vind.   
D: Ook de steun voor het kunnen verkopen?  
R: Als je een keer terug kwam terwijl je niks had verkocht dan werd er niet vervelend tegen je gedaan of het geloof was ook niet opeens weg.  
D: Kreeg je ook de juiste handvaten aangereikt om te kunnen verkopen?  
R: Ja dat denk ik wel, maar meer vanuit je captains en minder vanuit je salescoach. Je salescoach kan je natuurlijk wel inplannen voor verschillende trainingen of een gesprekje. Op het moment zelf als je op straat staat en het lukt je niet sta je met je captain dus dan denk ik dat je dan meer aan je captain hebt dan aan je salescoach. Je captain ziet ook hoe het op straat is. Je kan natuurlijk wel gewoon altijd even bellen, dan werd je ook gewoon liefdevol te woord gestaan.  
D: Werd jij ook wel een gebeld?  
R: Ja, sowieso wel één keer op een dag.  
D: Kreeg je dan tips of iets dergelijks?  
R: Licht een beetje aan de situatie. Je krijgt ook wel eens tips.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ik denk dat als je een hoop jonge mensen in een huis zet, dat er altijd wel een beetje struggles zijn tussen bepaalde mensen, deze werden niet heel erg geuit, maar ik denk dat we allemaal wel weten wie er bedoeld wordt. Dat ik achteraf hoorden van andere wat iemand allemaal over mij te zeggen had. Ik kreeg ook laatst een appje van iemand, chil dat je een andere baan heb en ga je denk gelijk weg, toen dacht ik echt maar uh ik heb helemaal geen andere baan, waar heb je het nou over.. en dat bleek dus ook weer door iemand anders gezegd te zijn. Dat vind ik wel vervelend dat je wel een beetje die high school drama hebt, mensen praten over mensen. Dit heb je denk ik binnen elk bedrijf wel. Het is dan nu steeds één persoon geweest, ik weet ook gewoon dat andere collega’s willen aangeven aan iemand hoe hij eigenlijk met zijn collega’s omgaat.  
D: Oké, ik vroeg natuurlijk naar je omgang met andere collega’s toen schoot dit gelijk omhoog, dit is één specifiek voorbeeld, daarnaast?  
R: Niks.  
D: Gewoon leuk, gezellig?  
R: Ja verder top.  
D: Heb je er vrienden aan over gehouden?  
R: Ja.   
D: Goed om te horen.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Nu het volgende puntje. Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
Kans op trainingen, doorgroeimogelijk heden?  
R: Heel goed, want je weet gewoon als je als promoter een tijdje heel goed schrijft.. Je hebt gewoon steeds een doel je bent talent, als ik goed schrijf word ik promoter, hierna wordt je captain. Het is niet vaag, je weet gewoon als ik hier langer werk dan gebeurd dit. Je hoeft hier niet om te vragen. Het is gewoon heel duidelijk hoe het werk. Je hebt natuurlijk ook de trainingen, daar heb je ook in het algemeen wat aan, als je bij Pepperminds stopt en ergens anders gaat verkopen kan je de technieken die je hebt geleerd ook gebruiken. Dit is gewoon mooi meegenomen allemaal.   
Er zijn dus veel mogelijkheden, je ziet ook in steeds dat het mogelijk is, dat is fijn want je ziet dat mensen zich hierop focussen.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Nee, zo is het goed. Ik denk als je er nog meer op gaat drukken, dat de werkdruk te hoog wordt.  
D: Zij hebben zelf hier een keuze over op dit moment?  
R: Ja, iedereen doet wat ie kan.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee.  
D: Nee? Is dit niet bij jou het geval?  
R: Nee.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie? Er werd bijvoorbeeld wat gedaan en had jij hier dan invloed op?  
R: Ik heb niet echt een situatie meegemaakt waarbij een grote beslissing moest genomen worden.  
D: En misschien kleine beslissingen?  
R: Uh, ik zit even te denken.  
D: Locatie verzoekjes? Met de auto of met de trein?  
R: Nee, ik vond dat daar heel goed mee om werd gegaan. Ik heb een paar keer gehad dat ik echt niet kon reizen en dan werd ervoor gezorgd dat ik met de auto kon. Dat is heel fijn, dan heb je wel het gevoel dat je gehoord wordt als werknemer.  
D: Oké, maar verder de hoge besluitvorming daar had je geen invloed op?  
R: Nee.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: Het volgende is betrokkenheid, dat zijn de laatste vier vragen van dit interview.  
In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Ik denk dat dit is als je je heel erg betrokken voelt bij Pepperminds, naar een werkgever of naar de hele organisatie want dan wil je gewoon dat het goed gaat. Dat had ik wel, ik heb ook wel een paar keer benoemd, maar ik wil wel dat jullie genoeg mensen hebben haha.  
D: Dat is zeg maar het stukje recruitment waar je op doelt denk ik?  
R: Ja klopt.  
D: Ons doel was zeg maar een groei naar tachtig man en jij voelde je daar niet goed bij.  
R: Ja tuurlijk, want dat is het doel van de organisatie en was dus ook mijn doel. Jij bent representatief voor je organisatie  
D: En de doelen bijvoorbeeld voor NRC te verkopen, dat was ons doel, was dit ook jou doel?  
R: Ja tuurlijk. Want hiervan maak je al snel je persoonlijke doel natuurlijk, want dat is jou target en dat wil je dan gewoon. Niet alleen voor het geld, maar gewoon dat je kan zeggen kijk ik heb vier jaar geschreven.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Niet.  
D: Het was niet zo dat je er over twijfelde om weg te gaan want dacht oh nee anders heb ik geen geld?  
R: Nee, ik vond het eerder lullig voor jullie om te stoppen, maar het ging gewoon niet meer.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Dat was best wel een groot onderdeel. Dat heb ik altijd wel een beetje, ik wil niemand teleurstellen.  
D: Heb je daardoor nog veel langer bij Pepperminds gewerkt?  
R: uh, nee.  
D: Omdat je eigenlijk dacht, ik kan echt niet weg?  
R: Misschien een week, misschien een dag.   
D: Dat was dus wel van invloed?  
R: Ja, maar dat heb ik altijd wel een beetje.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Dat is gewoon heel fijn, dan heb je wel zoiets van er wordt in mij als persoon geïnvesteerd. Dan voel je je inderdaad minder werkslaaf en meer deel van de organisatie.  
D: Helemaal goed, dat waren alle vragen, heb je zelf nog vragen of dingen toe te voegen?  
R: Nee.  
D: Bedankt voor je tijd.

## Werknemer 2

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Over het algemeen was mijn ervaring met Pepperminds vrij goed. Ik heb veel geleerd bij Pepperminds over de verschillende projecten. Ook het verkopen heb ik geleerd. Verder was het vrij divers omdat ik in Rotterdam goede doelen heb gedaan langs de deuren en hier in Leiden Staatsloterij. Over het algemeen heb ik wel goede ervaringen gehad.

D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Eind 2015 ben ik weggegaan.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: Ik heb er ongeveer twee jaar gewerkt.

D: Wie was je salescoach?  
R: Dat zijn er een heleboel. Ik heb Yannick gehad, Ruben, Dagmar, Marloes, Rosjgar en Iris.

D: Dat zijn er aardig wat. Voor welke projecten ben je allemaal werkzaam geweest?  
R: Artsen zonder grenzen, KWF, WNF, Ouderenfonds, Hello Fresh, SOS Kinderdorpen en Staatsloterij,

D: Hoe vond je het werk zelf?  
R: Ja erg leuk  
D: Wat vond je er leuk aan?  
R: Ik hou niet zo van eentonigheid als ik aan het werk ben en ik hou niet van het gevoel dat ik aan het werk ben. Als ik dan op straat stond kreeg ik gewoon betaald om een beetje met mensen te praten. Dat was dan ook mijn tacktiek om gewoon lekker met mensen te praten, lekker rustig blijven en ik vond het ook leuk dat je bij elke deur een ander persoon tegen komt. Die gesprekken vond ik leuk en de diversiteit daarin. De mensen met wie je op straat stond waren ook altijd heel erg leuk.

D: Wat was je functie?  
R: Captain / Promoter

D: En wat is nou jouw reden waarom jij uiteindelijk bij Pepperminds bent weggegaan?  
R: Hier ben ik weggegaan omdat we alleen Hello Fresh deden. Daarom ben ik naar Pepperminds Rotterdam gegaan. Hier ben ik weggegaan omdat de sfeer heel anders was. Ik vond dat er niet netjes met mensen werd omgegaan en er was geen professionaliteit vanuit kantoor. Ik had ook niet het idee dat er in de poule heel veel energie zat. Toen er werd gevraagd wie er captain wilde worden stak gewoon niemand zijn hand op. Ik vind dat dat gewoon niet hoort want iedereen zou dat moeten willen. Dus daar baalde ik heel erg van en toen gingen mijn eigen scores ook een beetje achteruit dus toen heb ik besloten om te stoppen.  
D: Toen had je niet het idee om weer terug te gaan naar Leiden aangezien wij weer Staatsloterij verkochten?  
R: Toen was het slechts een heel klein beetje terug. Ik heb het wel geprobeerd want ik heb hier nog wel geworven voor nieuwe mensen maar ook door persoonlijk omstandigheden was het op straat staan voor mij heel anders dan in het begin. Ik zat er gewoon niet meer in en ik had het idee dat het voor mij een beetje klaar was want na captain kwam seniorcaptain of iets op kantoor en dat wilde ik helemaal niet dus mijn groei stopte ook en ik wilde altijd verder maar dat kon niet meer.  
D: Dus je had je max bereikt?  
R: Ja klopt

D: Duidelijk, we gaan nu kijken naar jou capaciteiten als werknemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R:Over het algemeen wel goed. Van het ene project wat beter dan van de andere. Ik heb van alle projecten wel trainingen gehad. Ook heb ik op sites gekeken en factsheet bekeken.  
D: Heb je voor elk project wat je hebt verkocht een projecttraining gehad?  
R: Ja.

D: Kun je me wat vertellen over de Staatsloterij?  
R: Ja, over de Staatsloterij zelf?  
D: Ja en over wat je verkocht. Wat weet je over dat project?  
R: Staatsloterij kent natuurlijk iedereen wel. Wat wij verkochten was gewoon een abonnement ter wederopzegging. Bij de eerste trekking kregen mensen dan een extra lot gratis. Eigenlijk best wel simpel.  
D: En de goede doelen kende je ook allemaal? Met hoe dit allemaal in elkaar stak?  
R: Ik moet zeggen dat ik Artsen Zonder Grenzen wel het beste kende. Dat was echt mijn favoriete project. Ik baalde er echt van toen dat wegging.  
D: Dat verkocht je ook het beste?  
R: Ja daar schreef ik erg constant op.  
D: Dus je zag wel een verband met iets wat je leuk vind en hoeveel je dan verkoopt?  
R: Ik denk dat het een beetje een combinatie is. Je moet gewoon antwoord weten op alle vragen, ook al stellen ze die vraag niet. Dan heb je gewoon meer zekerheid en meer zelfvertrouwen. Ik denk dat dat is waarom je meer verkoopt. Gewoon de zekerheid die je dan hebt.  
D: Kennis is dus macht?  
R: Ja!

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen? De kennis was er dus, maar hoe zat het met de kunde en verkoopskills.?  
R: In het begin wist ik niet wat ik aan het doen was. Ik durf wel te zeggen dat toen ik captain werd dat ik daar ook echt geschikt voor was en dat ik daar klaar voor was. Toen ik promoter werd was dat wel anders, want ik kom nog uit de periode dat je slechts vier inwerkdagen hebt in plaats van tien. Toen werd ik wel een beetje in het diepe gegooid. Ik denk nu dat mijn verkoopskills wel prima zijn.

D: Kun je me wat van deze verkoopskills voordoen of toelichten?  
R: AIDAC model, je hebt natuurlijk bijna nooit mensen die gelijk ja zeggen. Ik vond overtuigen altijd het leukste.   
D: En als je het over overtuigen hebt, wat bedoel je daar dan mee?  
R: Nou bijvoorbeeld als mensen een bezwaar hebben dan eerst dat bezwaar isoleren, begrip tonen en dan volgens de stappen het bezwaar weerleggen. Dat zijn ook de leukste inschrijvingen want je hebt daar dan echt veel moeite in gestoken.   
D: AIDAC had je dus onder de knie, bezwaren weerleggen ook. Beïnvloedingstechnieken ook?  
R: Ja  
D: Kan je ze noemen?  
R: Schaarste, sympathie, Commitment en consistentie, sociale bewijskracht en uh, niks zeggen want ik moet er nog maar twee… ik vergeet altijd dezelfde. Wederkerigheid en autoriteit ook nog!  
D: Inderdaad! Knap dat je ze nog kan opnoemen omdat het voor jou ook al weer een tijdje geleden is. De verkoopskills daar lag het dus niet aan?  
R: Nee dat denk ik niet nee.

***Competenties:***  
D: Nu een stukje over competenties, over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan volgens jou?  
R: Je moest natuurlijk wel een beetje zelfvetrouwen hebben, sociaal, gezellig en open. Toen ik begon voldeed ik daar niet aan. Zelfvertrouwen is nog steeds wel een puntje. Ik merkte wel dat als er iets dan niet lekker zat ik zoveel mogelijk wilde weten over het project zelf. Zo ging het zelfvertrouwen wel omhoog.  
D: Daar zorgde je dus zelf voor?  
R: Ja, ik was niet asociaal maar ik was wel een beetje verlegen. Dat ging er wel snel uit. Openheid leerde ik ook.   
D: Hoe ging dat er precies uit?  
R: Nou je wordt eigenlijk gewoon in een groep gegooid van allemaal mensen die dat wel zijn. Ook al je aan een deur staat dan moet je wel open en sociaal zijn. Dus eigenlijk leer je dat. Ik merkte dat ik bij elke deur opener en socialer werd. Nu heb ik bijvoorbeeld ook minder moeite met het geven van presentaties.   
  
D: Check. We gaan nu naar een stukje motivatie toe.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Ik wilde eigenlijk nooit bij Pepperminds werken. Mijn broer werkte er alleen en hij zij dat het heel goed zou zijn voor mijn zelfvertrouwen. Ik had toen even geen werk dus toen heb ik het geprobeerd vanuit het ontwikkelingsoogpunt. Dat is eigenlijk de reden waarom ik ook ben gebleven. Het geld was een leuke bijkomstigheid maar daar heb ik het nooit voor gedaan. Ik deed het altijd omdat ik mezelf wilde ontwikkelen en het gaf gewoon veel voldoening.  
D: Geld dus totaal niet, jij wilde jezelf gewoon ontwikkelen. Is dat gelukt naar jouw mening?  
R: Met pieken en dalen. Soms wel, door bepaalde dingen die er zijn gebeurd heeft het ook wel wat dingen van afgenomen. Ik denk wel dat ik nu verder ben dan wanneer ik niet bij Pepperminds zou hebben gewerkt.

D: Was je elke dag super gemotiveerd om een succes van je dag te maken? Of zaten er wel eens dagen tussen waarvan je dacht: ‘Jeetje’, gaan we weer.  
R: Er zaten wel een van die dagen tussen  
D: Waar kwam dat dan door?  
R: Omdat ik moe was bijvoorbeeld. Soms had ik even geen zin. Meestal was dit in het begin van de dag en kwam dit later wel goed omdat je ook gewoon met vrienden op straat staat. Als het dan niet ging was het echt een dipje. Als ik echt geen zin had en had zou echt niet goed komen dat kwam dit eigenlijk altijd omdat ik ergens mee in m’n hoofd zat. Het lag nooit echt aan het werk zelf. Meer omdat ik er zelf niet helemaal lekker in zat.  
D: Wat voor dingen zijn dat dan bijvoorbeeld?  
R: Stress over school, even met mezelf in de knoop of ruzie met m’n ouders. Ik ben heel erg een gevoelspersoon dus als er zeg maar iets niet lekker zit dan heeft dat wel invloed op mijn werk.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Bijvoorbeeld door mijn leidinggevende. Dit gebeurde niet altijd maar dat snap ik wel want een salescoach heeft natuurlijk een hele poule onder zich en iedereen is anders. Ruben was bijvoorbeeld meer prestatiegericht. Alleen maar knallen, knallen, knallen. Toen heb ik ook tegen hem gezegd dat dit voor mij niet goed werkte. Ik ben een gevoelsmens en ik heb gewoon iemand nodig die vertrouwen in mij uitspreekt. Toen ging het daarna wel beter. Marloes was bijvoorbeeld wel helemaal super. Die ken ik ook al wat langer. Zij begreep gewoon hoe ik in elkaar zat. Ik zou er dus wel mee geholpen kunnen worden maar ik denk dat je als werknemer je daar ook niet te erg aan vast moet houden, want een salescoach is voor jou de enige persoon maar jij bent niet de enige voor hem.  
D: Zou je dat dan zelf aangeven of vind je dat je salescoach dat moet opmerken?  
R: Nee dat moet je zelf zeggen.   
D: Vind je dat daar voor, tijdens, na of buiten een werkdag om tijd voor moet worden vrijgemaakt?  
R: Ik vind wel dat als je aangeeft dat je graag even wil praten dan vind ik wel dat je salescoach daar tijd voor moet maken. Het hoeft geen uur te zijn, maar een kwartiertje ofzo.  
D: En dan zou je het ook hierover willen hebben?  
R: Ja, je hoeft niet heel je leven bloot te geven, maar wel gewoon dingen waar je mee zit of bepaalde aanpakken die voor jou goed werken.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Ik vond eigenlijk alles heel erg leuk, behalve werven op een gegeven moment. Dat was omdat het zo vaak moest gebeuren en er waren niet veel mensen die dat wilde doen dus toen ging het een beetje vervelen. Het idee was wel heel erg leuk. De uitjes vond ik wel heel erg leuk. Belangrijk ook wel denk ik. Activiteiten omdat je toch met mensen werkt die je dan kan leren kennen want daar krijg je gewoon een betere band van.  
D: Droeg dit voor jou bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Ja.  
D: Hoe beredeneer je dat?  
R: Vaak ook omdat er salesgames aan vast zaten. Als je dan mensen op een andere manier leert kennen als je wat nieuwer bent dan krijg je wel meer zin om te werken, omdat je mensen op een andere manier leert kennen. Je ziet vaak dat nieuwe mensen een beetje buiten de groep vallen en dat moet je juist zien te voorkomen.  
D: Dus dan zullen zij het ook leuke vinden om te werken?  
R: Ja dat denk ik wel

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Je zag ze goed terugkomen. In Leiden zag je ze terug door een eerlijke communicatie. De kernwaarde samen zie je terug doordat veel mensen na het werk nog even blijven hangen. Groei werd gestimuleerd. Als je bijvoorbeeld captain wilde worden dan werd er gekeken naar wat er nog miste en hoe je ervoor kon zorgen dat je dit haalde.   
D: Omdat je een doel voor ogen had?  
R: Je weet dat als je een doel voor ogen hebt dat het gerealiseerd kan worden. Dus je weet waar je aan toe bent  
D: Welke kernwaarde vind je het belangrijkst?  
R: Kwaliteit, deze omvat alle andere kernwaarden.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Mijn relatie met Loes was eigenlijk heel erg goed. Goed vertrouwen, eerlijk. Als er iets was kon ik bij haar terecht. Ik vond dat ze met iedereen goed om ging en iedereen goed aandacht gaf. Geen lievelingetjes. Altijd bereikbaar en soms zelfs iets te veel. Ze was er wel altijd en dat vind ik wel belangrijk. En ze stimuleerde altijd mensen om door te groeien.   
D: Was de relatie ook gebaseerd op wederzijds vertrouwen?  
R: Ja

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Ik ben een vrij eerlijk persoon eigenlijk, dus als er iets is zeg ik dat altijd wel. Hier was ik soms ontevreden over kleine dingetjes. Hier kon ik dan gewoon over praten. Dan werd het uitgelegd waarom dit zo was of werd het aangepast.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Allemaal kleine dingetjes eigenlijk.  
D: Je kreeg dus wel de mogelijkheid om die dingetjes te uiten?  
R: Ja.  
D: En hoe deed je dat en bij wie?  
R: Face to Face bij Loes.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja  
D: Kan je nog iets concreets noemen?  
R: Voor werkdagen was ze heel erg motiverend en enthousiast. Je moet hier altijd vroeg zijn en ik ben geen ochtendmens dus dit hielp altijd wel. Na werk als het goed ging dan was ze erg blij en als het niet goed ging gaf ze je niet op je flikker maar dan werd er gevraagd hoe het kwam en hoe je daar in de toekomst het beste mee om kan gaan. Heel erg opbouwend. Ze behandelde ons als mensen en niet als machines.  
D: Dus je vond wel dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Goed  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Ik woon nu met twee oud collega’s.  
D: Dus dat beviel allemaal goed? Ook toen je hier nieuw was?  
R: Ik kwam vanuit een andere vestiging en daar was het heel erg haantjesgedrag. Ik had dus wel het idee dat ik hier even moest laten zien wie ik was. Iedereen was hier best wel hecht. Als je daar in zit is dat leuk en anders kan ik me voorstellen dat dat best wel frustrerend is.  
D: Voelde je je gelijk part of the group of was dat aftasten?  
R: Ja dat wel, het scheelde wel dat ik Loes al kende.  
D: Wat voor rol had Loes daar in?  
R: Ik was minder nerveus omdat ik Loes al kende. Zij was iemand die nieuwe mensen bij de groep betrok. Dat was erg fijn.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
R: Goed, waren haalbaar voor hen die dat wilde.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Toen ik captain wilde worden werd aangeven dat dit kon, wat er goed ging maar ook waar ik mezelf in moest verbeteren. Dat was wel prima eigenlijk. Er werd echt gekeken naar die groeikansen.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Nee hier niet  
D: Niet eerder of juist later?  
R: Nee dat niet maar bij sommigen dacht ik dat het niet handig zou zijn als zij captain zouden worden  
D: Dus de selectie van captains?  
R: Ja klopt, we hadden hier op een gegeven moment een tekort aan captains. Toen ging het allemaal een beetje snel omdat ze graag dat gat op wilde vullen.  
D: Hoe had je de selectie anders willen zien?  
R: Kijken naar het geheel want soms werd iemand captain die goed schreef maar niet goed kon omgaan met nieuwe mensen

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Ja, maar bij Rotterdam.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Vond ik eigenlijk wel goed. Bij de captainmeetings werd er gezamenlijk gekeken naar wie door kon groeien. Ik werd overal betrokken waar dat kon. Niet bij zaken waar we niks aan konden veranderen. Ook werd gevraagd aan ons hoe wij bepaalde zaken zagen.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen? Het doel van de organisatie is bijvoorbeeld 6 mensen iets verkopen. In hoeverre zou jij hiervoor dan extra je best doen?  
R: Langer doorgaan zou ik wel doen.  
D: Dus de doelen van de organisatie waren ook jouw doelen?  
R: Kijk als het echt niet gaat, gaat het niet. Alsnog ging ik dan wel vaker door. Tot het op een gegeven moment acht uur ’s avonds is en dat het echt niet meer gaat. Het houdt een keer op. Je moet wel naar die grens streven.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werkte je nog bij Pepperminds omdat je bang was voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Nee het was meer dat ik langer bleef voor de mensen die er werkte. Niet voor de risico’s en kosten.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Hoe bedoel je dat precies?  
D: De investeringen betreft trainingen en dergelijke.  
R: Nee dat was niet van toepassing. Ik vond het wel lullig voor de mensen maar het blijft natuurlijk wel gewoon werk. Je doet de mensen er ook geen plezier mee als je hier blijft en niet goed scoort.   
D: Wat was voor jou de druppel om weg te gaan?  
R: De projectswitch van Staatsloterij naar Hello Fresh.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Ik denk dat dat wel heel erg heeft bijgedragen. Als iemand veel energie en moeite in jou stopt wil je dit ook terug doen. Andersom ook, als ik moeite doe dat het dan gewaardeerd wordt dus dat je kan doorgroeien of iets dergelijks  
D: Was je daardoor ook meer betrokken bij de organisatie?  
R: Ja denk ik wel.

D: Top, heel erg bedankt voor je tijd. Ik kan hier echt wat mee.

## Werknemer 3

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte, hoelang is het bijvoorbeeld geleden dat je er hebt gewerkt, weet je dat nog?  
R: Het is nu 7 maanden geleden ongeveer. In september ben ik gestopt.

D: Hoelang heb je er ongeveer gewerkt?  
R: Ik heb er 2 dagen gewerkt.  
D: 2 dagen?  
R: Ja, haha.

D: Oké, en wie was je salescoach?  
R: Franka.

D: Oke, en voor welk project ben je werkzaam geweest?  
R: Staatsloterij.

D: Hoe vond je dat?  
R: Ja leuk, het ging ook wel goed.

D: En het werk zelf? Buiten het project om?  
R: Ik kan me voorstellen dat mensen het heel erg leuk vinden alleen ik vond het niet zo leuk.  
D: Waarom niet?  
R: Ja ik weet niet, het is niet voor mij weggelegd om op straat te verkopen. Heel veel nee te horen en toch proberen te verkopen.

D: Oké, en je was trainee in die periode toch?  
R: Ja.

D: En wat was nou jouw specifieke reden waarom je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Omdat ik niet dacht dat ik dit heel leuk zou gaan vinden. Puur omdat ik dacht dat het voor mij niet was weggelegd om op straat mensen aan te spreken en te verkopen.  
D: Heb je dat ook aangegeven toch?  
R: Ik heb het wel aangegeven. Dat ik het toch niet echt iets voor mij vond. Ik ben daarna nog een keer naar Pepperminds toe geweest om het uit te leggen bij Franka. En die vond het erg jammer. Ik vond het zelf ook jammer. Ik denk wel dat het voor anderen wel leuk is alleen voor mij niet.

Oke, duidelijk. Dat was het stukje achtergrond. De rest van het interview is opgedeeld in 4 onderwerpen; capaciteiten als werknemer, motivatie van werknemers en de kansen die werknemers krijgen vanuit de organisatie en een stukje betrokkenheid. Het eerste stukje zijn je capaciteiten bij Pepperminds.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project? Vond je dat je er genoeg van af wist of voor de Staatsloterij op straat te staan?  
R: Ja, ik heb toen die training van de Staatsloterij gehad en daar heb ik toen wel echt heel veel geleerd. Verkooppraatje heb je op een gegeven moment zo in je hoofd zitten dat je dat wel makkelijk kan vertellen. Natuurlijk was het voor mij wel even wennen omdat ik pas twee dagen op straat heb gestaan maar ik ben er toen wel achter gekomen dat het uiteindelijk niks voor mij was. Dat had alleen niet te maken met de informatie die ik had gekregen over de Staatsloterij.  
D: Dat had er dus echt niks mee te maken?  
R: Nee ik kreeg allemaal goede informatie. Het was allemaal duidelijk.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht? Wat verkocht je, wat weet je er nog van?  
R: Uhhm moet ik wel even goed nadenken. Ik stond toen voor de één oktober trekking van de Staatsloterij. En als je dan een lot kocht dan kreeg je er nog eentje gratis bij. Ze mochten opzeggen wanneer ze wilde. Als ze een prijs wonnen hoefde ze geen belasting te betalen.  
D: Je noemt nu de belasting bij de Staatsloterij, het feit dat het voor jou zeven maanden geleden is dat je er hebt gewerkt en dit soort dingen nog weet geeft wel aan dat het niet aan je projectkennis lag toch?  
R: Nee dat klopt  
D: Dan gaan we nu verder naar het volgende puntje.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen, dan gaat het dus niet over de kennis maar over de verkoopskills als het ware?  
R: Ik heb natuurlijk maar twee dagen op straat gestaan dus ik moest wel even kijken hoe ik het ging doen. Ik ben wel heel spontaan en open en kan best wel makkelijk mensen aanspreken maar voelde me niet echt bekwaam om het project te verkopen  
D: Dus je was wel spontaan, maar niet bekwaam?  
R: Ja, dat klopt.  
D: Wat had jij nog extra gewild om je wel bekwaam te voelen?  
R: Het plezier en dat ik echt het werk leuk zou vinden, maar dat had ik niet.  
D: En wist je bijvoorbeeld bepaalde verkooptrucjes?  
R: Ik weet nog dat je met een leuke openingszin de aandacht bij mensen trekt. En ook dat je gewoon vrolijk moet zijn.   
D: De openingszin en de houding dus. Verder nog iets?  
R: Goed uitleggen, ook niet te lang wachten en eromheen draaien. ot he point zijn.  
D: Duidelijk, en het model waar we mee werkte, kun je daar nog iets over vertellen?  
R: Het is wel echt heel lang geleden, dus dat zou ik niet meer weten.  
D: Oke, maar je vond dus wel dat je niet bekwaam genoeg was om te verkopen?   
R: Nee, het lag alleen niet aan Pepperminds maar meer aan mezelf. Met de trainingen kan je wel bekwaam worden. De eerste dagen kan je alleen nog niet zeggen dat je bekwaam bent omdat je dan nog aan het leren bent en aan het kijken wat voor mij het beste werkt.  
D: Dus je moest je verder ontwikkelen?   
R: Ja dat denk ik wel.

***Competenties:***  
D: Oké, nu een stukje over competenties. Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Open zijn, makkelijk kunnen praten, spontaan zijn en mensen durven aanspreken. De gezelligheid hebben en niet dat je daar als een verlegen meisje op straat staat, want dat werkt niet als je dit werk doet.  
D: Zijn er verder nog specifieke competenties?   
R: Leergierig natuurlijk ook. Ik denk ook dat dit een goede basis is voor later. Zeker als je een opleiding doet die met sales te maken heeft.   
D: Nog meer andere competenties waarvan jij dacht: die heb ik wel of die had ik moeten hebben?   
R: Nou je hebt natuurlijk wel dat heel veel mensen nee zeggen. Doorzettingsvermogen is dan wel erg handig.  
D: Voldeed je daaraan vond je zelf?  
R: Nee daar had ik moeite mee. Ik probeerde het wel maar het was moeilijk. Ook hoorde ik vaak dat we oplichters waren. Dan haal je wel je positieve dingen uit andere dingen maar ik vond dat gewoon lastig.

D: Dat was het stukje achter jou capaciteiten als werknemer. We gaan nu verder met de motivatie achter het werk zelf.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom ben jij bij Pepperminds gaan werken?  
R: Omdat het me echt héél erg leuk leek. Als je goed ben kan je er natuurlijk ook veel geld aan verdienen. Het leek me heel erg handig voor naast mijn studie en handig te combineren. Dus ik dacht echt dit is het. Ik dacht ik ga me opgeven en ik dacht dan zie ik het wel. En natuurlijk ook omdat er al heel veel mensen werkte die ik kende en ik alleen maar positieve verhalen horen dus ik dacht: dit moet hem zijn.  
D: Maar uiteindelijk bleek dit dus niet zo?  
R: Nee, klopt  
D: En andere achterliggende motivaties?  
R: Ik vond het handig betreft het stukje ervaring opdoen, omdat je veel met mensen omgaat en die sales dingen. Ook dat je je hoger op kon werken bij Pep want je gaat steeds jezelf verbeteren, je gaat kijken van oké ik wil hoger op komen dus ik moet beter mijn best doen en bepaalde cursussen volgen, dus ik denk wel dat dit goed is voor je latere baan. Maakt niet eens uit wat je dan gaat doen  
D: Dus ook het idee erachter dat het gewoon een goede basis is?  
R: Ja dat denk ik wel.

D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Als ik daar stond wilde ik natuurlijk wel gewoon verkopen. Omdat ik net nieuw was, was het natuurlijk niet zo dat ik net zo veel verkocht als iemand die er nu al twee jaar werkt ofzo. Als ik daar stond wilde ik wel altijd mijn best doen, wat verkopen en leren. Ik probeerde wel altijd gewoon een succes van mijn dag te maken. Dat zeker.  
D: Had je dit ook wel eens niet, bijvoorbeeld je laatste dag?  
R: Nou, mijn laatste dag was niet eens heel slecht. Best wel leuk zelfs. Ik stond namelijk met Tess. Alleen je hebt van die momenten dan hoor je alleen maar nee. Soms kan je nog wel je verhaal doen en dan hoor je nee, maar dan heb je toch je verhaal kunnen doen. Soms had je wel gewoon dat je verkocht. Het lag er dus een beetje aan hoe de dag liep. Soms dacht je wel dat je even geen zin meer had maar dan had je gelukkig je teammaatje nog want je staat natuurlijk met z’n tweeën op straat.   
D: Het begin van je werkdag had je er dus altijd veel zin in, maar als de dag vorderde werd dit wel eens minder door het horen van veel nee op een dag?  
R: Ja, dat klopt. Als het even niet liep was het lastig.

D: En als het dan even niet liep, zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Je bent natuurlijk wel samen. Dus dat je collega dan zegt: ‘Kom, we drinken even wat en gaan daarna weer verder’. Elkaar motiveren dus.  
D: Dat is dus vanuit je teamgenootje. En vanuit je salescoach?  
R: Oeh, op die momenten zelf weet ik niet of je dat van je salescoach kan krijgen. Misschien daarna wel als je aangeeft dat het echt slecht ging. Dat je even samen kan gaan zitten en nagaat hoe je met die momenten om kan gaan wanneer dat speelt.   
D: Dus zitten met je salescoach na de dag om te kijken hoe je dat volgende keer beter kan doen?  
R: Ja klopt!  
D: En tijdens je dag om dan direct nog invloed te hebben?  
R: Een belletje naar je salescoach zou kunnen.  
D: En hoe kan je salescoach weten dat het bij jou even niet lekker gaat?  
R: Oh ja, dan zou jij naar je salescoach kunnen bellen.  
D: zou je dat doen, binnen je eerste tien werkdagen?  
R: Weet ik niet, ik denk dat het wel een grote stap is.  
D: En als de salescoach aangeeft dat je altijd even mag bellen op het moment dat het iets minder gaat?  
R: Dan zou ik dat wel doen ja.   
D: Dus daarmee zou je wel geholpen kunnen worden?  
R: Ja

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes, in hoeverre dit bij jou van toepassing was?  
R: Was niet echt van toepassing. Ik heb wel binnen mijn eigen kring geprobeerd mensen aan te leveren, maar dit was niet echt activiteiten buiten werk.  
D: En na werkdagen? Hoe zat het met de gezelligheid op Pepperminds?  
R: Toen ik mijn sollicitatie had waren er wel veel mensen op Pep dus toen ben ik nog wel even gezellig gebleven voor een drankje, maar bij mijn twee werkdagen waren het precies werkdagen dat er niemand was. Dus dan ga je gelijk naar huis. Ik heb het verder niet echt meegemaakt.  
D: En op het moment dat het wel zou zijn? Zou dit dan bijdragen aan een hogere mate van motivatie?  
R: Dat denk ik wel, als je bijvoorbeeld tijdens een werkdag kan afspreken dat je na werk nog even een drankje doet zou dat wel bijdragen.  
D: Zou je het daardoor de volgende dag ook leuker vinden, omdat je ergens naar uitkijkt?  
R: Ik denk dat het wel meewerkt aan de werksfeer en aan de mensen die er werken omdat je iedereen een beetje leert kennen, waardoor je leuker met diegene op straat staat.

D: En hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Je zag ze erg terug. Vooral het samen en plezier spreekt voor zich met al die borrels. Ook dat je van jezelf weet dat je trainee bent en dat je weet dat je promoter kan worden. Ook weet je wat je daarvoor moet doen/  
D: Was je daardoor extra gemotiveerd?  
R: Ja, omdat ik een doel heb. Ik denk dat dat zeker wel kan werken voor je motivatie. Als je een jaar lang trainee zou zijn is dat niet de juiste motivatie. Doorgroeimogelijkheden maken het werk leuk.  
D: En stel dat je dat allemaal bereikt hebt en dat je captain bent. Hoe zie je dat dan?  
R: Je kan altijd nog meer blijven leren.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Dan heb ik het over Franka. Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Leuke vrouw, spontaan, gezellig. Ik had geen problemen met haar.  
D: En qua werk? Was het heel erg van één kant of juist niet?   
R: Nee helemaal niet, het was gewoon goed. Voordat we weggingen hadden we even een praatje en werden de verwachtingen besproken. Ook waar iedereen heen ging werd dan besproken. Soms als ik op straat stond belde ze en vroeg ze hoe het ging. Als je terug kwam had je het er weer even over. Ik vond het daarom dus gewoon prima. Ook daarna nog toen ik moest aangeven dat ik wilde stoppen. Toen gaf ze ook aan dat ze het heel jammer vond dat ik wegging en dat als ik nog een keer terug wilde komen dat ik dat zeker mocht doen.  
D: Dat mag ook nog steeds  
R: Fijn om te weten. Het is natuurlijk wel fijn om te horen dat iemand het jammer vind dat je weggaat.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat? Of was dat voor jou niet het geval?  
R: Nee dat was voor mij niet van toepassing?

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Jazeker.  
D: En hoe kijk je daardoor naar Pepperminds?  
R: Ja wel positief.  
D: Dus daar zag je wel een link mee?  
R: Dat ik weg ben gegaan na twee dagen heeft ook niks met Pepperminds te maken.  
D: En wat weet je nog over die steun?  
R: Vooral die belletje om te vragen hoe het gaat staan me nog bij en de trainingen die ik heb gekregen. Ook de wegstuurinitiatieven waren handig.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Gezellig.  
D: Kreeg je ook hulp van ze?  
R: Ja toen gaf ze aan dat ik misschien beter bepaalde dingen anders kon doen. Dat gaf me wel nieuwe inzichten. Ook bij mijn eerste dag toen ik me moest voorstellen bij iedereen gaf iedereen wel aan dat ze het leuk vonden dat ik er was.   
D: Het was dus een warm welkom?  
R: Ja zeker.  
D: En als dit niet het geval zou zijn, wat zou dit dan voor jou betekenen?  
R: Ik denk dat je je daardoor wel minder op je gemakt voelt en het wat minder leuk is.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen en wat het mogelijk voor hen die dat wilde?  
R: Dat was voor mij niet echt van toepassing. Ik denk wel dat het haalbaar is voor hen die dat willen. Ik vind het goed dat je die doorgroeimogelijkheden hebt omdat je dan een doel voor ogen hebt.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Niet

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee, ook niet.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie? Dus in hoeverre had jij invloed in bepaalde keuzes die werden gemaakt.  
R: Ook niet echt van toepassing omdat ik maar twee dagen heb gewerkt.  
D: Duidelijk, als je natuurlijk ook maar twee dagen bij Pepperminds hebt gewerkt is dit wel lastig.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Ik zou me er wel extra voor inspannen. Je werkt natuurlijk voor een organisatie en die organisatie heeft natuurlijk ook gewoon die doelen. En jij werkt voor hun. Dus ik ga ervan uit dat je hun doelen wil behalen  
D: Hun doelen waren dus ook jouw doelen?  
R: Ja dat was wel het geval.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Niet, Ik dacht ik kan wel blijven werken en het niet leuk vinden maar daar heb ik alleen mezelf mee.  
D: Zijn er wel andere redenen waarom je er eigenlijk zou blijven werken zonder dat je het leuk vond?  
R: Hoe bedoel je?  
D: Waardoor zou jij blijven werken, ondanks dat je het niet leuk vond?  
R: Misschien het geld.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Ik moet zeggen dat ik er wel moeite mee had omdat ik er maar twee dagen heb gewerkt. Ook was ik bang dat zij zouden denken dat ik het niet heb geprobeerd. Dit deed ik niet voor de organisatie.   
D: Dus vanuit je eigen normen en waarden was dit niet het geval?  
R: Nee, ik was gelijk weg na twee werkdagen.  
D: Duidelijk, dan zijn we nu aanbeland bij de laatste vraag.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Ik denk dat je je dan wel betrokken voelt, puur omdat zij zich ook betrokken voelen bij jou. Zij bekommeren zich ook over jou. Dus ik denk dat je je dan ook meer betrokken voelt.  
D: Dat is dus omdat zij ook meer tijd in jou stoppen en daardoor stop je ook meer tijd in hun.  
D: Oké, duidelijk. Zijn er nog andere dingen die je kwijt wil?  
R: Uh, het enige wat ik nog kwijt wil is dat ik weg ben bij Pepperminds echt puur door mezelf. Het lag echt niet aan Pepperminds. Het was meer gewoon dat ik het werk zelf mij niet lag.   
D: Wat zou de organisatie voor jou kunnen veranderen zodat je het wel leuk zou vinden?  
R: Ik denk dat de organisatie daar niet zoveel aan kan veranderen. De vele malen dat ik nee heb gehoord op straat kunnen niet veranderd worden omdat Pepperminds natuurlijk staat voor verkopen op straat. Ik denk dus niet dat Pepperminds daar veel aan kan veranderen.  
D: Duidelijk, dat wil ik je heel erg bedanken voor je tijd! Heb je nog vragen verder?  
R: Nee, ik niet.

## Werknemer 4

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
R: Ja.  
  
D: En er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen hier. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Je naam wordt nergens vermeld.  
R: Is prima hoor.  
  
D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Ja, ik vond het altijd heel erg leuk. Eigenlijk waren er een beetje twee dingen. Ik vond het werk heel leuk, gewoon met iedereen praten en op straat staan, van alles uitproberen met mensen. Ik vond het leuk om te zien hoe mensen reageerde. Verder vond ik het op Pepperminds zelf ook heel erg leuk, de sfeer de mensen die er werkten. De feestjes, de borrels en de vriendschap die je er aan over houdt. Dat vond ik altijd bijzonder.  
D: Heb je er vrienden aan over gehouden?  
R: Ik heb het dit jaar heel druk, dus ik spreek er niet zoveel meer van Pepperminds, maar kom ze soms nog wel in de kroeg tegen en dat is altijd heel erg leuk.   
D: Ja precies, het blijven toch je oude collegaatjes.

D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Ik ben nu een half jaar gestopt denk ik, ik ben in september gestopt.

D: En hoelang heb je er gewerkt?  
R: Volgens mij 2 jaar en een paar maanden.

D: Wie was je salescoach?  
R: Nou ik begon bij.. Moet ik even goed nadenken, op kranten, Daks en Marijn, daarna Bryan en daarna kwam Jeroen en daarna ging naar BNN en toen werd het Marloes en toen ging ik ook Staatsloterij doen bij Marloes .  
D: Ook Franka nog gehad of die niet?  
R: Nee, naja alleen de laatste paar keren nog.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest? Staatloterij en kranten dus en nog meer?  
R: Staatsloterij, AD, NRC, BNN.  
D: VARA nog toevallig?  
R: Ja, NS ook nog een paar dagen gedaan. En FNV en de EO nog een paar keer.  
D: Op de beurs?  
R: Ja.  
D: Dus genoeg projecten gedaan?  
R: Ja.

D: Hoe vond je het werk zelf?  
R: Ik vond het heel leuk, ik ging er eerst een beetje met tegenzin werken, want ik had gewoon een baan nodig en geld nodig. Een vriendin werkte er al en dat is mijn cordiaal genootje. Ik vond straatverkopers altijd heel irritant, ik dacht echt wat een kut baan hebben die mensen.   
D: Haha ja precies.  
R: Maar het is dus echt super leuk om mensen aan te spreken en te kijken hoe ze reageren. Ook als je heel vrolijk tegen mensen doet, worden ze automatisch altijd ook heel vrolijk en dan krijg je ook best wel leuke gesprekken en dat vond ik eigenlijk altijd wel heel leuk. Dat ik soms ook echt dacht, nee ik heb niet goed geschreven, maar wel super leuke gesprekken gehad.   
D: Ja haha, een leuke dag is ook belangrijk.  
R: Ja precies ja.

D: Wat was je functie?  
R: Aan het begin promoter en daarna captain.

D: De belangrijkste vraag missen wel, wat is de reden waarom je bent weggegaan bij Pepperminds?  
R: Nou omdat ik dus geen tijd meer had. Ik vond dat dus echt best wel jammer, want ik wilde helemaal niet stoppen.   
D: En dat vind je dus nog steeds jammer?  
R: Ja, misschien kom ik wel weer terug als ik echt weer tijd heb.  
D: Wanneer heb je weer tijd?  
R: In uh, september.  
D: Kom je dan echt weer terug?  
R: Ja, ik heb er gister met iemand van Pepperminds over gebeld, misschien in de zomervakantie ook wel een paar dagen.  
D: Wat leuk!  
Nou dit waren de algemene vragen. Ik heb de rest ingedeeld in vier verschillende onderwerpen. Hierin kijk ik naar abilities, je capaciteiten als werknemer, de kansen die je krijgt als werknemer en de betrokkenheid, dus zo heb ik hem onderverdeeld.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Volgens mij wel goed, ik vond het bij de EO wel lastig, maar daar ben ik ook wel mee gestopt, maar ik had het idee dat ik over het Algemeen Dagblad en NRC wel echt veel wist. Van Staatsloterij wist ik volgens mij echt alle ins en outs, maar daar heb ik ook zo vaak voor gewerkt.  
D: Na een tijdje leer je dat ook.  
R:Ja inderdaad, toen wist ik echt alles.  
D: Maar in het begin?  
R: Ja eigenlijk ook wel best veel, ik kreeg toen ook best een goede training en ook over Staatsloterij zelf werd iets verteld.  
D: Ja zoals?  
R: Er waren wel nog wat onduidelijkheden dat ik niet precies wist hoe makkelijk dat opzeggen nou precies echt ging. Iedereen zegt het altijd wel, maar ik wil dan ook wel weten hoe makkelijk het echt is zeg maar. Dat soort dingen leer je vanzelf ook wel hoe dat precies allemaal werkt.   
D: Je kennis niveau was ruim voldoende?  
R: Ja, volgens mij wel.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht?   
Laten we dan beginnen met de Staatsloterij?  
R: Wat we dan verkochten?  
D: Ja, wat weet jij daarvan, wat ik dan waarschijnlijk niet weet.  
R: Over de Staatsloterij zelf of over het abonnement wat we verkochten?  
D: Over de Staatsloterij zelf.  
R: Ik denk dat jij ook best veel weet, maar dat ze belastingvrij zijn, dat er twaalf keer per jaar een normale trekking is en nog vier speciale trekkingen. Dat het geld grotendeels ook echt terug ging naar de mensen en niet ergens achter bleef hangen, natuurlijk wel een groot gedeelte. Het is de grootste prijzenpot van Nederland. Dat werkt altijd goed met verkopen ook. Dat ze in principe na één maand op mogen zeggen maar ook na drie of tien of na drie jaar.  
D: Ik heb inderdaad nu al door dat jou kennis van het project een heel ruim voldoende was ja, top!  
R: Haha ja.  
D: Daar lag het dus niet aan.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen? Dus dat is echt een stukje kunde, hoe we dit bij Pepperminds wel eens over hebben.  
R: Ja, ik voel me wel bekwaam om dat te verkopen, dit ging ook altijd wel prima.  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Uh, uiteindelijk op mijn scores. Daar kan je prima aan zien of het wel of niet goed gaat, maar ook dat ik eigenlijk nooit ontevreden mensen had. Ik stond vaak op dezelfde plek. Ik kwam mensen tegen die zeiden ‘’oh ja ik ben nog steeds lid, super leuk dat ik me bij je heb ingeschreven’’. Ook als ik dan met andere mensen werkte, werd er gezegd, ah ja je doet het zo goed, ik ga ook op jou manier proberen.  
D: Veel complimentjes dus.  
R: Ja.  
D: Je was wel bekwaam in de projecten.  
R: Ja.  
D: Duidelijk.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Ik denk dat de grootste was gewoon lachen, want je kan wel van die zinnetjes uit je hoofd leren maar als je niet lacht en niet leuk naar mensen doet dan houdt het op. Voor de rest, eerlijk zijn, interesse tonen. Er zijn natuurlijk wel paar trucjes om het wat leuker te laten lijken.  
D: Ja? Die trucjes ben ik naar opzoek.  
R: Bijvoorbeeld, het was leuk toch? Vind je ook toch? Ik vind het zelf ook echt super leuk. Vooral zeggen dat je het zelf heel erg leuk vindt. Dan denken mensen ah super leuk.  
D: Soort van ja-flow creëren.   
R: Ja. Voor de rest met inschrijven het vooral geen inschrijving noemen , maar zeggen van ja we gaan het gewoon lekker proberen toch. En na een tijdje gewoon doen, niet alsmaar blijven vragen na een tijdje gewoon zeggen dus uh wat is je lieveling getal, dan gebruiken we die als eind cijfer. Vooral lekker eromheen ook blijven praten, mensen hebben het toch niet door, ze denken niet achteraf van hé ik heb helemaal nooit ja gezegd.  
D: Inderdaad de kunde dat blijkt wel prima, je bent natuurlijk ook captain geweest  
R: Ik kreeg vanaf Pepperminds ook al veel tips toen ik net begon van je kan het beter zo zeggen, dus dat vond ik ook wel. Het ging wel heel snel hoor met kunde, dat zag ik ook wel aan talenten die binnen kwamen die gingen verkopen dat ze best wel snel leerde van oh zo werkt het.  
D: Oké duidelijk. Dat is wel handig natuurlijk dat ze het snel oppakken.  
R: Haha, ja inderdaad.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: uh, hoe bedoel je dat? Als verkoper of bedoel je wat anders?  
D: Ja, waar moest jij als verkoper aan voldoen?  
R: Representatief natuurlijk, dat is standaard. Vrolijk en vooral denk ik een positieve instelling, want je heb best wel vaak een tegenslag of een nee op een dag als je daar niet mee om kan gaan houdt het denk ook op. Doorzettingsvermogen ook dat je gewoon doorgaat en niet gaat zeiken. En afspraken nakomen en betrouwbaar zijn, je moet niet op straat dingen zeggen die helemaal niet waar zijn.   
D: En voldeed je er allemaal aan, volgens eigen zeggen?  
R: Ik denk het wel. Ik heb er wel altijd mijn best voor gedaan.  
D: Wat vond je het belangrijkste?  
R: Lastig. Ik denk toch wel doorzettingsvermogen, dat je niet steeds gaat zeiken, ik kan heel slecht tegen mensen die heel veel zeiken en ik had wel het idee dat mensen die hier kwamen en zeiden het regent dat die er wel weer snel uitlagen.   
D: Je moet wel echt een doorzetter zijn?  
R: Ja.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Dit punt waar ik nu mee verder ga gaat over motivatie. Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Ik denk het contact met mensen, dat vond ik heel leuk. Ik ging er altijd met heel veel plezier heen en het verdiende natuurlijk lekker haha. Dat is ook een goeie motivatie. Ik wilde gewoon ook mensen beter maken, ik vond het altijd super leuk om talenten in te werken en ik vond alles leuk.  
D: Geld noemde je expres even snel en lacherig.  
R: Ja, ik noemde het even heel kort. Het was mooi meegenomen maar uiteindelijk boeide het me niet of ik nou 100 of 200 euro verdiende ik wist dat ik aan het einde van de maand toch wel heel veel geld had. Ik moet wel zeggen dat ik er ben komen werken voor het geld, uiteindelijk boeide het mij wel minder. Ik zou het trouwens vrijwillig niet doen

D: Oké duidelijk. Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Ja ik kwam altijd vrolijk aan en ik dacht elke keer ja ik heb er echt zin in. Ik dacht altijd ik ga vandaag weer heel veel schrijven of mensen blij maken. Of ik ga iemand goeie technieken leren. Ik was altijd gemotiveerd. Ja, ik heb ook wel eens dagen dat ik heel moe was of brak of..  
D: Ja, dat was inderdaad de volgende vraag die ik wilde stellen, hoe kwam het wanneer dit niet het geval was.   
R: Meestal als ik me niet zo lekker voelde. Soms kwam ik te laat en dan dacht ik echt wil in mijn bed liggen.  
D: Dus moe of ziekjes?  
R: Ja, maar meestal was dit na een paar uur ook wel weer over. Als je dan eenmaal op straat staat.  
  
D:Dan gaat het vanzelf over, maar zou je er ook mee geholpen kunnen of willen worden en hoe zou je dat zien?  
R: Nou nee, ik denk dat het een soort probleem van mijzelf is, ziek is natuurlijk een ander ding want ik kan dan ook gewoon thuis blijven en tja, moe…  
D: En zijn er ook nog andere dingen waarom jij niet echt honderd procent gemotiveerd was en zou je daarmee geholpen kunnen worden?  
R: Even denken.. Ik had wel altijd het idee als ik dan even in een dipje zat dat dan Marloes belde en zie van kom op kan je wel, dat het dan wel weer over was. En dan dacht ik ohja. Ik heb ook niet heel veel nodig om gemotiveerd te raken.   
D: Maar bij een dipje vond je het fijn dat je kon bellen?  
R: Ja.  
D: Deed je dat in het begin ook al?  
R: Nee, ik heb wel een paar dagen in het begin gedacht dit is kut en dit is kut en dan zei degene met mij, ja inderdaad echt kut en dan werd het natuurlijk helemaal erg. Aan het begin heb ik het niet gedaan, maar na een tijdje kwam ik er wel achter als ik het tegen me collega ging zeggen dan werd het alleen maar erger.  
D: Was het een hoge drempel voor je om dan Marloes te bellen?  
R: Nee, ik denk dat het gewoon niet echt in mijn systeem zat om dan te bellen, dan voelde ik me gewoon een zeikerd ofzo. Ik dacht dan er is niks aan de hand en ik zeg het gewoon even tegen mijn collega, omdat het dan heel klein was. Zoiets kleins tegen je collega zeggen wordt dan echt een super groot punt, zodat de hele dag niet goed ging.  
D: Denk je dat het handig is, dat een salescoach je bij je eerste dagen aangeeft dat je hem/haar altijd kan bellen?  
R: Ik denk het wel.  
D: Zou je dat dan eerder doen?  
R: Ik denk dat het niet het punt was dat ik niet wist dat ik kon bellen, maar het was gewoon heel makkelijk om tegen je collega te zeggen en het zat niet in mijn systeem.  
D: Op het moment dat het dan wordt aangegeven, dan kan het in je systeem gezet worden.  
R: Ik denk het wel ja en vooral als de salescoach merkt ze zijn elkaar echt helemaal aan het demotiveren. Dat ik de keer erna gewoon gelijk denken, zal ik Marloes even bellen   
D: Goed om te weten.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Leuk! Zoals Preston Palace, het is ook heel goed voor de band onderling en iedereen wilt elkaar helpen. Ze doen ook best wel veel moeite om het leuker te maken.  
D: Daar doet Pepperminds veel moeite voor?  
R: Ja en ook met zijn allen naar een festival en dingen die je kan winnen.  
D: Droeg dit voor jou bij aan e motivatie, de dag erna bijvoorbeeld?  
R: Ik denk het wel, ik denk als er andere mensen hadden gewerkt en ik had niet iedereen goed gekend was het een stuk minder leuk geweest. Ik had ook in het begin, toen kwam ik er gewoon nog voor het geld. Toen dacht ik, ik zie het wel. En na een paar maanden werd het echt steeds leuker.   
D: Dus al die uitjes zijn wel goede dingen?  
R: Ja zeker.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Je ziet het best wel goed terug, ook gewoon de hele opleiding tot captain. Er zijn best wel veel dingen waar Pepperminds zich goed aan houdt, dus je ziet best wel veel hiervan terug.   
D: Droeg dit voor jou ook bij aan een hogere maten van motivatie, bijvoorbeeld in je groei naar captain-schap?  
R: Ik denk het wel, door die kernwaardes, ziet iedereen goed met zijn groei en weet je dat er naar gekeken wordt en dat je altijd kan blijven groeien en zeker ook plezier als dat er niet zou zijn zou Pepperminds echt een stuk minder leuk zijn. Ik denk eigenlijk met alle dingen wel, ik vind het goed dat ze er zijn. En de kernwaardes passen ook echt bij Pepperminds, het zijn geen random kernwaardes die ergens vandaag zijn geplukt.   
D: Oké, dat is duidelijk!

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? En dan het liefst de salescoach waar je het meeste mee hebt gewerkt.   
R: Dat was Marloes denk ik.  
D: Vertel, hoe was dat?  
R: Ja goed, ik kon altijd wel bij haar terecht ook als ik persoonlijk iets had. Als je persoonlijk iets hebt en je moet op straat staan is dat ook heel lastig. Ik kon haar altijd bellen en ze was er altijd ook gewoon.  
D: Ook buiten werktijd?  
R: Ja.   
D: Hoe vond je dat?  
R: Ik probeerde het wel altijd zoveel mogelijk te doen wanneer ze aan het werk was. Meestal belde ik dan de week later als ze aan het werk was pas op, ik had wel het idee dat Marloes er altijd voor open stond.   
D: Zie je daardoor Pepperminds positiever?  
R: Ik denk het wel ja, ik had wel eens dagen dat ik dacht ik kan niet voor Marloes met maar twee terug komen, dus dan ging ik altijd nog even extra mijn best doen.  
D: Was dit gebaseerd op wederzijds vertrouwen? Konden jullie van elkaar op aan?  
R: Ja zeker.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Waar ik wel tevreden over was, is dat er bepaalde dingen werden beloofd, maar dat er uiteindelijk niet veel van terecht kwam. Dit hoorde ik ook van mensen om mij heen, dat mensen bijvoorbeeld captain kunnen worden en ze zeggen je mag meer op kantoor gaan zitten en dan was het een weekje leuk en daarna mocht het weer niet. Dat vond ik na een tijdje wel vermoeiend.  
D: Kon je dat uiten?  
R: Ja.  
D: Deed je dat dan ook? En hoe deed je dat?  
R: Ik vroeg dan aan Marloes of ik even met haar kon praten.  
D: En dan een, één op één gesprek?  
R: Ja en vaak kon Marloes er ook niks aan doen en dan was dit vanuit bovenaf zo besloten.   
Ook met sales games bijvoorbeeld, dan weet je van te voren al, dit gaan we toch niet redden, het is een leuke game maar uh…  
D: Dit gaat hem nooit worden dacht je dan? Maar dit kon je wel uiten dus met een één op één gesprek? En werd er dan ook wat mee gedaan?  
R: Ja, ik denk het wel.   
En in het begin waren salesgames gebaseerd op te hogen doelen. Daarom wonnen we uiteindelijk niks. Later was het zo dat je individueel kon strijden voor bepaalde prijzen. Dit werkte dan ook beter want het werd veel realistischer.  
D: Soort van altijd prijs, haha?  
R: Ja precies haha.  
D: Maar even terug naar de sales game, je kon dit knelpunt dus gewoon uiten bij je sales coach?  
R: Ja en er werd ook wel zeker wat mee gedaan. Marloes baalde hier vaak zelf ook van, als iedereen hun best doet en dan haal je het net niet.  
D: Oké, duidelijk!

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja.  
D: Qua trainingen en belletjes?  
R: Ja, ik vond ook wel, wanneer iemand een extra training nodig had dan dacht ik ja ga maar en probeer dit nog. Ik vond het heel fijn dat er in iedereen vertrouwen was en niet werd gezegd oh jij schrijft heel slecht en ga maar weg.  
D: Oké ,het vertrouwen was er dus vanuit de salescoach?  
R: Ja.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Goed,.  
D: Dit heb je al een beetje benoemd misschien?  
R: Ja, maar je heb natuurlijk altijd collega’s die je minder aardig vindt, maar in het algemeen ging dit best wel goed, er is wel één periode geweest dat er heel veel geroddel was over alles, maar dat hou je denk overal?  
D: Ja, je werkt toch met heel veel jongeren, dan gaan verhalen misschien wat sneller rond.  
Was het werk door de leuke collega’s buiten de roddeltijd ook leuker?  
R: Ja.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de door groei mogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen die dit wilde?  
R: Nou in principe wel goed denk ik, in ieder geval tot en met captain sowieso natuurlijk. Ik had altijd wel het idee dat mensen die gewoon goed schreven en dit graag wilde dat captain wel kon. Er zijn natuurlijk een paar mensen die heel graag captain wilde worden die niet zo goed schreven of niet zo goed motiveerde dat ging dan niet. In principe iedereen die zijn best ervoor deed en goed schreef konden wel makkelijk doorgroeien.   
D: Dit kon dus gewoon altijd? En na captain, omdat je zegt tot captain is gewoon goed.  
R: Ja, je had op een gegeven moment senior captains, dat vond ik wel een beetje lastig, omdat er niet helemaal duidelijk was wat dat nou precies was. Sommige mensen wilde dit wel, maar dat kon dan weer niet en hier was dus wel een beetje onrust over. Over vriendjes politiek enzo, Ik weet eigenlijk niet of je nog senior captains hebt? Ik weet verder niet hoe het met salescoaches zit, ik heb dit zelf nooit geprobeerd.  
D: Wilde je dit graag of niet?   
R: Nee.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Nee, ik vond het eigenlijk wel goed.  
D: En bijvoorbeeld na captain nog een stapje, bijvoorbeeld team captain ik noem maar iets?  
R: uh..  
D: Want na captain heb je dus eigenlijk alles bereikt wat je wilde?  
R: Je kan natuurlijk wel wat extra taken erbij nemen en op kantoor gaan zitten, maar voor mij vond ik het gewoon prima en leuk om captain te zijn.  
D: Je had niet het idee dat je nog verder wilde?  
R: Nee, eigenlijk niet.

D: Oké, duidelijk is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Er is wel een keer beloofd dat ik vaker op zaterdag mocht gaan werken en toen had ik er een maand gezeten en toen daarna was het nee mag niet, daar hebben we geen geld voor.  
D: Op zaterdag gaan werken?  
R: Ja, maar dan op kantoor. Toen was er dus ineens geen geld voor, toen dacht ik wel tja, beloof het dan ook niet..  
D: Oké, en hoe vond je dat?  
R: Dat vond ik wel jammer, bij mij is het één keer gebeurd maar ik hoorde vaker mensen klagen dat er verschillende dingen beloofd werden en uiteindelijk mocht het weer niet. Dan dacht ik wel van ja.. je moet geen valse beloftes doen, maar soms is het denk wel een motivatie voor mensen om zoiets te kunnen gaan doen, maar als het uiteindelijk niet waar is, is dit ook een domper.  
D: Dat is jammer?  
R: Ja zeker..  
D: Dat snap ik, duidelijk!

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R:Uh, ja.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Bijvoorbeeld met de tijden, is het half tien verzamelen of kwart voor tien verzamelen? En dit is dus toen ook in overleg besloten en eigenlijk met allemaal van dit soort dingen. Over de bonussen hebben wij niks te zeggen natuurlijk, maar wel bijvoorbeeld hoe dit in het pand ging.  
D: Hoe voelde dat?  
R: Ja, wel fijn, dat je het idee hebt dat je ook echt iets kan toevoegen.  
D: Voelde je je daardoor ook meer betrokken?  
R: Ja, ik ging wat meer opletten en voelde mij wat verantwoordelijker, dat je ook echt wist dat je iets te zeggen had.  
D: Oké, dan gaan we naar het laatste onderwerp.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Ja, daar zou ik mij wel voor inspannen, ik stond wel echt achter Pepperminds en hoe ze werkte enzo. Ik zette mij daar altijd wel voor in.  
D: Dus als het doel van de organisatie is, 6 abonnementen dat is dan ook jou doel?  
R: Ik ging altijd wel hoger zitten haha, maar altijd luisterde ik wel echt naar het doel wat er werd gesteld. Daar paste ik mijn doel dan op aan, maar het liefst hoger natuurlijk, maar zeker niet eronder.  
D: Zou je daardoor ook langer door werken? Als je er bijvoorbeeld onder zit?  
R: Ja haha, dat heb ik ook best vaak gedaan.   
D: Om dan toch nog je eigen doel te behalen?  
R: Ja, dan wilde ik net nog even een bonus erbij.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Nee.  
D: Jij was plotseling ineens weg?  
R: Ja en nu heb ik geen geld meer haha.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Nee, in eerste instantie wilde ik ook helemaal niet stoppen en er gewoon nog blijven werken. Ik denk ook wel dat ik er genoeg uit heb gehaald toen ik er nog zet, met betrekking tot wat ze mij hebben geleerd.   
D: Je heb genoeg voor ze terug gedaan ook?  
R: Ik denk het wel ja.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: Laatste vraag alweer. In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen? Dus zij steken heel veel energie in jou op verschillende aspecten, voelde je je daardoor ook meer betrokken bij de organisatie zelf?  
R: Ja, ik vond het heel fijn dat ik niet één van de werknemers was en ze dachten zoek het maar lekker uit, maar er was altijd iemand die op mij lette, ze vroegen zich altijd af, hoe gaat het met je scores, vind je het leuk et cetera. Er was altijd wel iemand die er voor me was en die vertrouwen had in mij en dat gaf me heel veel vertrouwen ook in Pepperminds en vertrouwen in mijzelf dat ik het ook echt wel kon. Vooral aan het begin had ik dat wel echt nodig.   
D: En daardoor is er voor jou ook meer betrokkenheid naar de organisatie toe?  
R: Ja, je wordt ook heel snel erbij betrokken, door je salescoach, dat is heel fijn. Je komt echt een beetje in een warm bad dan terecht.   
D:Duidelijk, dat was alweer de laatste vraag.  
R: Helemaal top.  
D: Had je verder nog op of aanmerking iets wat je kwijt wilt.  
R: Nee eigenlijk niet.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor het interview.  
R: Graag gedaan.

## Werknemer 5

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord? Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

D: Geen enkel antwoord is fout, dus zeg gewoon wat je denkt en in je op komt.  
Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Het is het de leukste werkgever waar ik heb gewerkt. Collega’s zijn je vrienden. Je krijgt veel vrijheid tijdens je werk.

D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Drie maanden geleden.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: één jaar en drie maanden.

D: Wie was je salescoach?  
R: Marloes en Franka en Bryan bij de kranten.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest?.  
R: Staatsloterij, Hello Fresh, NRC, Algemeen dagblad. Bijna alle projecten heb ik gehad.

D: Hoe vond je het werk zelf?  
R: Ik vond het heel erg leuk, je staat op straat je heb veel leuke gesprekken met mensen. De vrijheid sprak me heel erg aan.  
D: Heb je ook nog negatieve dingen?  
R: De targets die je moet halen kunnen druk opleggen waardoor je een dipje krijgt en het minder leuk is. Dat is wel het enige negatieve puntje wat ik kan vinden.

D: Wat was je functie?  
R: Promoter.

D: Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Eerst liep ik Staatsloterij daarna moesten we verplicht Hello Fresh gaan lopen en dat liep niet zo lekker dat lag mij niet zo. Daarna heb ik gevraagd of ik Algemeen Dagblad mocht lopen en dit mocht ook, dit heb ik een klein beetje onderschat en had mijn targets niet gehaald en toen was het wel een beetje klaar.   
D: Zijn er nog andere reden waarom je bent weggegaan bij Pepperminds?  
R: Nee, dit was wel mijn voornaamste reden.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R:Dat verschilde wel een beetje per project, zoals Hello Fresh daar weet ik nu wel een hele hoop van, zoals Algemeen Dagblad was wel het punt waar ik een beetje bij door de mand viel, kennis was wel een groot factoor wat op dat moment ontbrak.  
D: Hoe kom je aan de kennis van het project?  
R: Het is sowieso veel ervaring op doen en per project krijg je ook een sales training, daar leer je veel van. Na een tijdje als je het project aan het lopen ben krijg je veel vragen waar je natuurlijk antwoord op wilt geven, dus dan ga je wel zoeken naar het antwoord. En krijg je steeds meer kennis van een project.  
D: Voor Algemeen Dagblad was dit niet voldoende, vond jij?  
R: De eerste training was veel te veel informatie tegelijk en ik werkte toen 4 dagen in de week. Die dagen kwamen vlak achter elkaar.  
Bij Staatsloterij weet ik alles omdat ik dit acht maanden gelopen heb. Voor Hello Fresh heb ik drie/vier maanden gelopen. En voor Algemeen Dagblad 2 weken dus dat is heel snel gegaan.   
D: Dat dat niet goed ging is dus doordat je ervaring miste?  
R: Ja.  
D: En als ik dit terug koppel, was dit dus ook de reden dat je minder verkocht?  
R: Ja, dit klopt. Als je vragen niet kan beantwoorden dan sta je met minder zelfvertrouwen op straat en dat voelen die mensen dan ook. Dat merkte ik steeds weer opnieuw in mijn gesprek.  
D: Dus je verkocht minder, en misschien is dat ook wel de reden dat je weg bent bij Pepperminds?  
R: Ja dat klopt.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Qua kunde dacht ik dat dat wel goed zat en dat ik het Algemeen Dagblad wel kon verkopen, want bij Staatsloterij had ik altijd één soort pitch die in mijn hoofd zat en die ik steeds opnieuw weer gebruikte. Ik had niet echt een analyse fase bij Staatsloterij, misschien waren ze er wel maar dit had je niet meer door en er was altijd wel wat op te zeggen. Bij Hello Fresh en Algemeen Dagblad moest ik echt mijn vragen op het project aanpassen en dat vond ik erg lastig.  
D: Dit was dus ook de reden dat je weinig verkocht op het Algemeen Dagblad?  
R: Ja, dat klopt. Kennis en kunde zat bij het Algemeen Dagblad bij mij niet zo goed, dat werkt bij mij niet, hierdoor sta ik niet zelfverzekerd op straat. Dan dacht ik bij ieder gesprek al, oh dit gaat toch niks worden.   
Bij Staatsloterij wist ik dat mijn verhaal goed was en dat stukje vertrouwen miste ik bij het Algemeen Dagblad.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Met vertrouwen hebben in wat je doet, bereik je het meeste.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Sociaal en enthousiast. Je moet kunnen verkopen, zoals de elevator pitch bij een sollicitatie. Je moet een doorzetter zijn want je staat wel de hele dag op straat, hier had ik zelf geen moeite mee. Als dit even niet lukt moet je wel kunnen doorzetten   
D: Voldeed jij hier allemaal aan?  
R: Doorzetten vond ik af en toe wel lastig, dit kan ik dan ook terug koppelen aan het vertrouwen.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Een klasgenootje van mij werkte er al. Die begon erover, dat het één van de leukste werkplekken was die hij kenden, leuke collega’s, leuke sfeer eromheen. Dat je hier veel geld mee kon verdienen als je er goed in bent. Al deze factoren motiveerde mij om daar te gaan werken  
D: Wat was de allerbelangrijkste factoor?  
R: Heel de sfeer om het werken heen. Als het aan mij ligt heb ik liever een leuke werkplek, dan een werkplek waar ik veel verdien.

D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Je heb er meer dan een jaar gewerkt. En hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Elke keer als ik een goede week had, dan motiveerde mij dit heel erg, om de week steeds mooier te maken. Soms had ik dat elke week slecht ging en dan ga je wel met minder motivatie de straat op.  
D: Dus voor jou waren resultaten belangrijk?  
R: Ja het is ook wel een beetje een flow, als je er lekker in zit gaat het ook lekker en kan je dat makkelijker doorzetten. Toen ik één of twee dagen in de week werkten waren de mindere weken veel minder omdat er dan langer tussen zat, dan kwam ik niet in een negatieve flow.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Waar ik heel erg achter ben gekomen, dat dit echt tussen je oren zit. En volgens mij kan ik dan als enige zelf er iets aan doen. Salescoaches starten in de ochtend altijd met een wegstuur initiatief en ze proberen je gemotiveerd de straat op te sturen. Wat ik heel erg bij Pepperminds heb geleerd is dat het succes bij jezelf ligt en niet bij een ander.  
D: Een wegstuur initiatief door salescoaches helpt jou wel echt om gemotiveerd te beginnen?  
R: Ja, absoluut

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Dat sprak mij altijd heel erg aan  
D: Was je de dag erna ook meer gemotiveerd om te werken?  
R: Ik wilde er altijd wel wat van maken, maar het stukje vertrouwen ging wel steeds in mijn hoofd zitten, dit werkt dan averechts, maar daarentegen had ik altijd wel zin om te werken.  
D: Het uitje had wel invloed op jou manier van werken?  
R: Ja, dat had wel invloed, heel de sfeer eromheen maakt het veel leuker om te werken daar en vooral als het bedrijf zoveel investeert om het voor personeel zo aangenaam mogelijk te maken dan wil je zelf ook daarvoor wat terug geven.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Plezier buiten het werk om en tijdens je werk zit er sowieso in. Kwaliteit ook.   
D: Welke vond jij het belangrijkste?  
R: Plezier, vond ik het belangrijkste.  
D: Was je doordat Pepperminds zo bezig is met de kernwaarden ook extra gemotiveerd op straat?  
R: Ik werd er niet altijd aan herinnerd, maar het werd wel eens bij wegstuur initiatieven genoemd, maar hier vond ik het goed en hielp het mij wel.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Bij Loes was het echt goud, als je een leuke dag had gehad was het altijd goed en ze wist toch wel dat je er nog wel wat van ging maken  
Bij Franka, was meer gebaseerd op resultaat en ook dit is goed, je wilt wel knallen, maar na een tijdje loopt heel de pool niet en het leuke gaat ook een beetje meer weg en als je dan meer op het resultaat gaat knallen werkt dit wel een beetje meer averechts. Niet alleen bij mij maar ook bij andere. Het wederzijds vertrouwen was er altijd wel.  
D: Wat denk jij wat het beste is? Focussen op resultaat of op plezier?  
R: Het moet wel een beetje van allebei zijn, als je alleen maar focust op plezier zijn er geen resultaten en als je alleen maar focust op resultaten is er misschien minder plezier.  
D: Jullie konden wel van elkaar op aan gaan?  
R: Ja zeker.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Ontevreden.. Eigenlijk niet echt, alleen bij Franka met Hello Fresh. Er was een tijdje dat als je drie keer 1 op 0 schreef, dan werd je op target gezet. Ik werkte toen vier dagen in de week en dat is mijn eigen keuze, maar toen had ik wel zoiets het is een moeilijk project en het gaat allemaal niet zo lekker , bij niemand niet. Sommige mensen werkte dan één keer in de week en dan hadden ze misschien één keer in de drie weken een target, als ik een slechte week had werd ik gelijk op target gezet.  
D: Daar werd dus helemaal één lijn in getrokken?   
R: Ja, ik was dus vaker de Sjaak. Ik had een grotere kans om de Sjaak te zijn.  
D: Als je vaker slecht schreef?  
R: Ja precies.  
D: Kon je het uiten je ongenoegen?  
R: Ja, ik loop er ook tegen aan bij de wisseling van de salescoaches, ze komen en ze gaan, want je ziet ze niet echt als iemand die boven je staat en dus gewoon als collega’s. Als ik nu tegen mijn baas iets zou zeggen, zou de stap een stuk groter zijn. Bij Pepperminds werd er ook echt wat mee gedaan.  
D: Kan je hiervan een voorbeeld noemen dat er wat mee werd gedaan?  
R: Na een tijdje had ik dit met Franka dat het niet lekker ging met Hello Fresh, toen is ze er wel naar gaan kijken en heeft ze meer trainingen aangeboden. Ook had zij mij meer met captains neergezet als ik op straat stond.  
D: Er werd dus wel echt wat mee gedaan toen?  
R: Ja klopt.  
D: Oké, duidelijk.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja absoluut.  
D: Omdat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach, zag je dan Pepperminds ook positiever, kon je dat met elkaar associëren of niet?  
R: Ja, sowieso. Als je geen steun krijgt en er wordt niet naar je geluisterd, dan werkt het natuurlijk niet. Hier wordt er echt naar je geluisterd en ook echt wat mee gedaan.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Hartstikke goed, dat zat allemaal wel snor.  
D: Duidelijk, heb je er vrienden aan over gehouden?  
R: Ja zeker, haha.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
R: Die waren zeker wel aanwezig.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Nee, dit is gewoon een goed systeem.   
D: Toen werd er echt gekeken naar scores en soms ook wel eens naar andere kernwaardes, was dit voor jou de goede manier van zaken, of hadden we hierin één lijn moeten trekken wat betreft scores   
R: Nee, want iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten, je laat ook geen vis een boom inklimmen.  
D: Mooi gezegd zo even tussendoor.   
R: Haha, ja iedereen heeft echt zijn eigen kwaliteiten wat dat betreft . En als iemand die laat zien mag daar ook promotie bij horen toch?

D: Hoe ervaarde je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen dit dat wilde?  
R: Ja zeker, als je dit wilde. Als je er echt wilt werken en dan neem je ook de tips aan en dan weet je ook dat je van talent promoter wordt als je dit echt wilt, dat is het zelfde verhaal van promoter naar captain, als je dat echt wilt, ja dan kan het zo. Als je er tijd en energie en veel moeite in wilt steken dan ben ik er 100% zeker van dat dit wel gaat lukken.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Het is een beetje raar gegaan, toen ging ik weer even lekker op Staatsloterij en ik stond toen alleen maar met talenten en toen vroeg ik kan ik niet als captain uitbetaald worden, want ik had wel eens gehoord dat dit kon. Toen zei ze nou we kunnen wel kijken naar het captain traject, maar hier ben ik toen niet echt achteraan gegaan, want ik dacht nou daar ben ik nog niet zo klaar voor. Daarvoor moeten je scores ook goed zijn en toen is dat een beetje over gewaaid. Maar niet echt iets beloofd wat dat betreft maar toch..  
D: Meer een worst voor je neus gehouden?  
R: Ja precies, haha.  
D: Hoe vond je dat? Had je daar zelf misschien achteraan moeten gaan?  
R: Ik vond dat op dat moment, als ik echt het captain traject in moet gaan en echt die scores moet halen. Ik denk dat dat me een beetje gek had gemaakt en ik het toch niet gehaald had.   
D: Dus daardoor keek je niet negatiever naar de organisatie?  
R: Nee, sowieso niet.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Nou ja, op Staatsloterij heb ik dat niet heel erg gemaakt, maar bij Hello Fresh hebben we toen bij Franka heel het beleid over de targets en de pool besloten. Alles ging in overleg met het nieuwe project.  
D: Dus ook over targets en zo? Wat nog meer?  
R: Ja, ook over hoe je dingen aan moest pakken, alles werd toen gewoon overlegd, als er een probleem was werd dit overlegd met heel de pool. Het was niet dat 2 mensen dit gingen overleggen, nee we besloten dit met heel de pool.  
D: Hoe vond je dit?  
R: Ja, dat vond ik heel goed.  
D: Dat je dus overal bij betrokken werd?  
R: Ja.  
D: Oké, duidelijk en goed om te horen.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: Laatste stukje betrokkenheid, in hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Hoe bedoel je?  
D: Doel van de organisatie is dus bijvoorbeeld zes inschrijvingen. In hoeverre is dit ook jou doel en hoe zou jij je ervoor inzetten om dit ook echt te halen?  
R: Ik denk dat heel veel mensen dat hebben bij Pepperminds, de meerderheid staat echt voor hunzelf op straat, dus ook om eigen geld te verdienen. Als de target zes is wil je daar altijd naar toe werken natuurlijk. Je wilt niet de lul zijn die er altijd onder zit natuurlijk. Dat wil je niet, dus je werkt er wel naar toe en het is dan ook voor jezelf.   
D: Je werkt wel naar je target toe?  
R: Ja.  
D: Was dat target dan ook jou doel wat je wilde halen?  
R: Ja absoluut.   
D: En als je daar dan onder zat?  
R: Dat was altijd waar je naar toe werkte, die zes wilde ja altijd hebben, want dan wist je dat het wel snor zat, jij heb dan al redelijk verdiend en Pepperminds is blij met jou, zo dacht ik altijd. En vanaf daar wilde ik verder kijken, als ik om twee uur al op zes stond, kon ik er ook een twaalf van maken bijvoorbeeld.  
D: Ja. Zou je er ook langer voor werken als je bijvoorbeeld je target nog niet hebt gehaald.  
R: Haha, dat heb ik al heel veel gedaan ja.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Daar zat ik niet mee.   
D: Nee? Dat maakte voor jou totaal niet uit?  
R: Ik werkte bij Pepperminds omdat ik dat echt heel leuk vond, toen ik er weg ging had ik al een andere baan gezocht.  
D: Dat was voor jou niet van toepassing? Er waren nog andere baantjes?  
R: Haha, nou genoeg.  
D: Maar je was niet bang om te stoppen, omdat je dan niks had?  
R: Nee nee.  
D: Oké, duidelijk!

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
Zou je langer bij Pepperminds werken op het moment dat je wil stoppen omdat je het lullig vindt omdat ze veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Nee, want in principe doe je het ook eigenlijk allemaal voor jezelf. Het is een werkgever, je werkt wel voor hun maar eigenlijk is het ook een investering in jezelf. Je werkt ook voor het bedrijf en zij verdienen er ook geld aan, dus zij doen dat investeren ook voor hun zelf.  
D: Dus de investering in jou zag jij niet perse als een bedrijf dat in jou heeft geïnvesteerd, maar eigenlijk stiekem ook een beetje in zichzelf.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
Dus zij steken dus veel energie in trainingen bij jou, in hoeverre voelde jij je daarbij meer betrokken bij de organisatie?  
R:Als ze investeren in trainingen voor jou, dan willen ze ook dat jij het goed doet, dus ze investeren dan ook echt in jou. Dus daarin voel je je dan wel echt betrokken, dat ze wel die tijd en energie in jou willen steken om er echt iets goeds van te maken.  
D: Daardoor voel jij je dus meer betrokken?  
R: Ja.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Op een gegeven moment als je bij Hello Fresh voor de tweede keer op target staat en Franka die wilt dan ook echt dat je blijft en die training een extra keertje volgt. Dan voel je je wel meer betrokken bij heel Pepperminds dat ze je dan echt willen houden.  
D: Ja, dat snap ik. Oké, Duidelijk dat was mijn laatste vraag. Heb jij nog dingen die je kwijt wilt, nog wilt zeggen of wat je zelf nog handig vindt voor mij om mee te nemen?  
R: Nee, eigenlijk niet.  
D: Dan wil ik je bedanken voor dit interview.

## Werknemer 6

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord? Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.  
Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Ik ben bij Pepperminds komen werken omdat ik een bijbaantje wilde/een klein zak centje. Snel had ik door dat het één grote familie was, heel veel leuke en gezellig mensen, studenten voornamelijk. Ze hebben gezegd dat het de bijbaan van mijn leven zou zijn, maar dit was het dus ook echt. Ik heb bij Pepperminds Leiden echt genoten en heel veel geleerd. Mijn passie voor sales is bij deze baan ter sprake gekomen.  
  
D: Dat is een duidelijk verhaal. Hoelang is het geleden dat je ontslag heb genomen?  
R: 1 november, 5 maanden geleden dus.  
  
D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: Vanaf september 2012.  
D: 3 jaar en een beetje dus?  
R: Dat klopt.  
  
D: Wie was jou salescoach in die tijd, waar je het meest te maken mee hebt gehad?  
R: Ik ben begonnen met Lennard, daarna Thijs, daarna Marloes, daarna Rosjgar, daarna Aard van Pepperminds Nijmegen, daarna Martijn, daarna Steven van Pepperminds Haarlem, en als laatste Cas.  
  
D: Dat is een hele reeks, met welke salescoach heb je het meeste samengewerkt?  
R: Rosjgar.  
  
D: Dan zal ik daar straks de meeste vragen over stellen. Voor welk project heb je toen gestaan?  
R: Hello Fresh.  
  
D: Heb je nog andere projecten veel gedaan?  
R: Ja, dat zijn VARA, BNN en natuurmonumenten.  
  
D: Wat vond je van het werk zelf?  
R: Omstanders vragen wel eens wat doe je voor werk en ik ging dan uitleggen nou ik sta op straat ken je van die mensen die je aanhouden op straat dan zei ik nou dat doe ik, maar zo doe ik het niet. Elke keer als ik iedereen vertelde wat mijn bijbaan was dan zeiden ze ‘’oh je bent zo’n irritante straat verkoper’’. Dit vond ik dus echt een uitdaging. Het werd als rot werk gezien, omdat iedereen gewoon straatverkopers vervelend vindt. Ik vond de uitdaging in mijn werk om mezelf te ontwikkelen zodat ik geen irritante straatverkoper was. Dat de mensen het leuk vonden om met mij te praten.  
  
D: Wat vond je van de werktijden?  
R: Ik vond dit altijd prima, half 10 tot 5 op straat. Door to door vond ik altijd wat minder omdat dit tijdens het avondeten valt en je laat terug bent. Je heb nog weinig aan je dag dan.  
  
D: Wat was jou uiteindelijk functie, toen je wegging?  
R: Captain.  
  
D: Nu komt misschien wel de belangrijkste vraag. Waarom ben je weggegaan?  
R: Ik ben bij Pepperminds weggegaan omdat ik al een hele tijd het gevoel dat het niet meer het bedrijf was, wat ik aan het begin juist zo leuk vond. Dat kwam omdat ik de saamhorigheid heel erg miste, wat ik je net vertelde over één familie dat was er niet meer voor mij. Dit is denk gekomen nadat wij in Leiden ook door to door kregen, omdat collega’s andere tijden starten. Zo loop je langs elkaar heen en wordt het contact minder. Ik heb het idee dat het sinds die tijd alleen maar erger is geworden. Ik heb het idee dat de teams nu verder uit elkaar staan. Verder ook de wisseling van salescoaches, je hoorde het net al, ik heb er heel veel gehad. Dit vond ik niet optimaal, ik hou helemaal niet van veranderingen.  
D: Dus bij je laatste salescoaches had jij het niet naar je zin?  
R: Nee.  
  
D: En dat kwam door persoonlijkheid of wat was hier de reden voor?  
R: Cas was geen goede motivator voor mij nee.  
D: Als ik het goed begrijp, is de voornaamste reden dat jij bent weggegaan bij Pepperminds dat je het saamhorigheid gevoel mist.  
R: Dat klopt.  
D: Gingen scores hierbij gepaard?  
R: Uiteraard, ik kon mezelf niet meer motiveren, mijn collega’s mij ook niet meer en mijn salescoaches mij ook niet meer. Dat zie je dan natuurlijk terug in scores .  
D: Dit is helemaal duidelijk.  
Dit was allemaal achtergrond informatie waar ik benieuwd naar was. Nu wil ik verder gaan met 4 verschillende vakken, stukje capaciteiten van een werknemer, motivatie, kansen vanuit de organisatie en betrokkenheid. Om mee te beginnen;

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Mijn niveau van kennis.. als ik hier een cijfer aan mag geven dan zou ik dit een 9 geven.   
Ik weet niet hoe dit bij anderen ervaren wordt, maar ik ben altijd goed geïnstrueerd voordat ik de straat op ging voor een project. En dan met betrekking op het verkopen op straat, ik zeg niet dat ik alle inhoudelijke vragen ook antwoord op kan geven.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht?   
R: Ja, projecten inhoudelijk of wat ik van Hello Fresh als bedrijf vond?  
D: Project inhoudelijk  
R: Ik weet bijvoorbeeld dat ze wel eens ingrediënten uit het buitenland importeren wat in Nederland niet verkrijgbaar is. Ze hebben meerdere projecten lopen, bijvoorbeeld met Jamie Oliver.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen? We hebben bij Pepperminds kennen en kunnen. In hoever vond jij jezelf bekwaam?  
R: In cijfers zou ik zeggen 8,5, waarom geen 10 omdat ik het heel erg moeilijk vond om te levelen met mensen, ik had zelf veel aannames over mensen die ik zelf altijd in hokjes plaatsen, bijvoorbeeld over zakenmannen dacht ik oh die lopen altijd strak in pak. En als iemand autoritair was dat ik dat niet kon.  
D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?   
R: Ik was goed in bezwaren weerleggen  
D: Kan je er nog meer noemen? Als je over het algemeen over verkooptechnieken heb, beïnvloeding technieken, waar denk je dan aan?  
R: Sympathie opwekken.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Ik vind dit een hele lastige vraag.  
D: Waarop werd jij geselecteerd bij je kennismaking?  
R: Volgens mij omdat ik creatief was, omdat ik snel verkoopsignalen kon oppikken.   
D: Doorzetten, leergierig, enthousiast? Voldeed jij aan al deze competenties?  
R: Ja.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Ik werkte allereerst bij Pepperminds voor het geld, daarna voor gezelligheid, toen voor mijn leercurve als ik dit zo mag zeggen. Dit is veel later gekomen dat ik hier fulltime werkte en ik vond dat elke dag een uitdaging moest zijn.   
D: Je merkte wel een switch tussen je verschillende motivaties?  
R: Ja.

D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Het is natuurlijk niet elke dag geweest, die motivatie. Ik denk dat niemand dit heeft, of je moet wel heel positief zijn. Over het algemeen was ik dit wel, maar er zitten natuurlijk ook downs in.  
D: Waar kwam dit door?  
R: Dit kwam soms door de dag ervoor, had ik er heel veel zin in en was ik positief, maar schreef ik alsnog niet goed.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Ja, als ik vaker met een leuke collega stond, het was voor mij een grote tegenvaller als ik met iemand stond wat ik niet leuk vond.  
D: Zou je geholpen worden, door eventueel het wegnemen van die druk? Of je slechte scores van andere werkdagen wegnemen? Of met een andere collega staan?  
R: Ja, ik denk het wel  
D: Hoe zie je dat voor je?  
R: Invloed van een andere dag meenemen en evalueren, bij een volgende werkdag evalueren en niet de dag zelf.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Heel leuk,   
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Aan het begin toen ik hier kwam hadden we een salesgame met scarface, iedereen werd in een familie gezet. Slaapzakken mochten mee en we gingen allemaal spelletjes doen. Het was verplicht om vrijdag, zaterdag en zondag te werken, je kwam terug van het werk en er stond eten voor je klaar. Als we op straat stonden was het pakken wie je pakken kon en wie met wie stond was altijd een gevecht.  
D: Was je bij deze activiteiten extra gemotiveerd?  
R: Ik was heel erg betrokken bij het bedrijf, omdat zulke dingen georganiseerd werden. Je maakte vrienden en hierdoor had je weer een hele leuke dag als je op straat met diegene stond.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Ik zag altijd plezier heel erg terug komen, soms te veel plezier waardoor kwaliteiten achter bleven liggen. Ook groei ik heb collega’s zien groeien en talenten die dan hierna captain werden.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Dit was heel erg gebaseerd op wederzijds vertrouwen, ik was zijn rechterhand. Ik vond het zo mooi om te zien, dat als er iets met Rosjgar was dan durfden hij ook tegen mij te zeggen wat er was. Hij vroeg mij vaak om mee te denken. Ik voelde me heel erg door hem meegenomen in momenten dat het goed ging maar ook momenten dat het niet goed ging.  
D: Vond je hier de samenwerking ook een stuk prettiger?  
R: Uiteraard, ik voelde mij meer op een gelijk niveau.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Ik was wel eens ontevreden over bepaalde zaken, en dan vooral over afspraken niet nakomen, slechte communicatie.  
D: En waar baseer je dit op? Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Ik had bijvoorbeeld iets gevraagd en dan zegt iemand ja oké, en vervolgens wordt er niks aan gedaan. Ik stuurde ook wel eens een email dat ik een datum afwezig was, omdat ik een examen had en dan werd ik in mijn examen gebeld waar ik was. Wat mij het meeste ergerde, er waren vaak poulemeeting en captain meetings en vestigingsmeeting en hieruit kwamen dan hele goeie ideeën. Vervolgens werd er niks mee gedaan of we deden dit een week en uiteindelijk zei niemand er meer wat over.  
D: En een belangrijke vraag hierop, kon je dit uiten? En wat deed je hiermee?  
R: Dit kwam dan weer ter sprake bij de volgende poulemeeting. Ik kon dit wel tegen mijn leidinggevende zeggen, bij Rosjgar wel sowieso. Bij anderen soms niet.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Vanuit Rosjgar wel, vanuit Cas iets minder, Aard en Thijs ook iets minder.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Altijd gezellig en leuk, dit is altijd goed geweest.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
R: Ik denk niet dat dit bij iedereen kon die dit wilde, er werd mij altijd heel veel beloofd, dat ik naar kantoor mocht, als je zo doorgaat kom je er zeker wel. Er is zelfs wel eens gezegd, ze zeggen het omdat ze je willen motiveren, maar ze doen het niet omdat je het op straat goed doet en ze willen de scores niet kwijt. Toen ik dat hoorde van iemand voelde ik me wel heel erg genept.  
D: Is dit ook gegrond?  
R: Nee dat niet, maar dit is mij wel allemaal echt gezegd.  
D: Over het algemeen de doorgroeimogelijkheden van de poule?  
R: Dit zit goed tot aan captain, ik denk ook wel dat de rol van captain soms iets te snel gegeven wordt.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Mensen die bijvoorbeeld binnen een maandje captain worden omdat deze nodig zijn, terwijl ze zelf ook niet stabiel schreven of ook geen theorieën over konden brengen naar andere.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Misschien bepaalde soort opleidingen dat er meer eisen waren dat iemand iets moet weten of bepaalde technieken moet kunnen toepassen om naar dat captainweekend te kunnen gaan.

D: Hoe ervaarde je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen dit dat wilde?  
R: Zoals ik al zei, ik denk niet dat dit bij iedereen kon die dat wilde.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Ja, er is mij heel veel beloofd.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Er wordt heel veel aangedaan om jou ideeën en besluiten aan te horen, maar uiteindelijk wordt hier te weinig mee gedaan. Er wordt naar gehoord, maar niet geluisterd, als je snapt wat ik bedoel?  
D: Je zag het dus wel als positief dat je erbij betrokken werd maar vond het jammer dat er niks mee werd gedaan?  
R: Ja precies.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Toen ik bij Pepperminds rond liep had ik daar wel echt hart voor en ging ik daar ook echt hard voor. Dan lag ik ’s avonds in bed te denken dat we het echt moesten halen en wat ik daarvoor kon doen.  
D: Zou je hier ook langer voor doorwerken?  
R: Ja, heb ik ook wel eens gedaan.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Ik heb wel echt lang ermee gezeten, van ik wil wel weg en dan.. Ik heb daarna op dat moment niks. Ik kon eerst niet weg, omdat ik nog een huur huisje had. Ik koop eerst nieuwe schoenen, voordat ik mijn oude weggooi.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Dit vond ik denk het aller moeilijkste, omdat heel veel mensen om mij heen riepen, dat ik nooit weg zou gaan bij Pepperminds. Ik vond het zelf niet meer leuk en verdiende geen reet meer en had geen motivatie meer. Ik heb een goed gesprek gehouden met mijn ouders en vriend en toen tot de conclusie gekomen dat ik daar niet gelukkiger van zou worden als ik zou blijven.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Ik voelde me heel erg betrokken, dit is juist het punt wat mij steeds weer op de been hield. Dat is dus ook een verschil tussen verschillende salescoaches,   
Rosjgar benadrukte dit altijd heel erg en Cas heeft dat nooit gedaan en daarom ben ik bij Pepperminds weg. Ik kreeg niet intern een gesprek, hoe het met mij ging en dat mijn scores niet goed waren. Wat ik eraan kon doen om weer gemotiveerd te worden.   
D: Je voelde je niet betrokken meer bij Pepperminds, aan het begin was het vooral dat het familie gevoel er niet meer was. Kunnen we ook stellen dat betrokkenheid een even grote factor heeft, of misschien wel een grotere?  
R: Dit is op het laatste moment wel de druppel geweest. Dat familiegevoel kun je als aanleiding nemen, het minder verdienen ook als aanleiding en het niet meer betrokken voelen was echt de doorslag. Ik vond het heel leuk om kaartjes te ontvangen, het is een klein gebaar maar het helpt echt enorm.  
  
D: Dit was dan de afsluiter, wilde jij zelf nog iets kwijt? In ieder geval heel erg bedankt voor je tijd.

## Werknemer 7

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?

D: Hoelang werk je nu voor Pepperminds?  
R: nu anderhalf jaar, sinds oktober 2014 werk ik er.  
D: Oké

D: Wie is je salescoach?  
R: Ja nu Marijn.

D: Voor welk project ben je werkzaam?  
R: Staatsloterij doe ik nu.

D: Hoe vind je het werk zelf?  
R: Ja ik vind het heel erg leuk, met leuke collegaatjes. Iedere keer weer anders veel diversiteit. Je mag veel bepalen.  
D: Duidelijk

D: Wat is je functie?  
R: Ik ben nu captain, teamcaptain, zoals dat nu heet volgens mij.

D: En wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten?  
R: Op het moment dat ik er geen plezier meer in heb. Niet meer echt voldoening uit haalt als je iedere keer weer met tegenzin naar je werk toe gaat. Dat kan ook zijn doordat heel veel collegaatjes bijvoorbeeld weggaan waar je het altijd heel goed mee kon vinden. Of als je project waar je voor loopt niet meer echt leuk vind, dus als je er een beetje klaar mee bent eigenlijk.  
D: Dat zijn voor jou dus allemaal redenen om niet meer bij Peperminds te willen werken?  
R: Ja of je verdient misschien niet meer genoeg  
D: Die zeg je dan nu als laatst, wat is denk je voor jou de zwaarst wegende factor?  
R: Ik moet er wel nog echt plezier in hebben. Dat is voor mij wel het belangrijkst. Op het moment dat ik denk dat ik al geen zin meer heb om te werken dan, ja, dan werkt het op straat ook niet.  
D: Heb je liever iets leuks met minder verdienen of iets minder leuks met veel verdienen?  
R: Ik denk dat ik dan kies voor iets leukers met minder verdienen. Uiteindelijk is dat wel een beetje met elkaar samen. Op het moment dat je het leuk vind en plezier in hebt ga je uiteindelijk ook weer beter schrijven, maar plezier is dan wel belangrijker voor mij.

D: Dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Mijn niveau van kennis is eigenlijk wel heel groot. Ik heb het idee dat ik eigenlijk wel alles weet van de Staatsloterij. Dat bedoel je toch  
D: Ja dat bedoel ik.  
R: Ik loop eigenlijk het project al sinds het begin dat ik kwam werken bij Pepperminds. Ik heb het idee dat ik alle vragen die mensen op straat hebben wel kan beantwoorden.

D: En kan je me bijvoorbeeld vertellen over de Staatsloterij?   
R: Ja wat wij verkopen?  
D: Ja of iets over de Staatsloterij zelf?  
R: Ze bestaan nu bijna 200 jaar. Het is de grootste loterij van Nederland. Je hebt nu zes voorwaardes bij de Staatsloterij. Je blijft anoniem, dus je komt niet heel groot in de krant te staan als je hebt gewonnen, grootste prijzenpot van Nederland, ze zijn belastingvrij. Daarnaast kan je met 16 trekkingen meespelen. De 10e van de maand heb je altijd een trekking, koningsdagtrekking, oudejaarstrekking, gelukstrekking en oranjetrekking. De koningsdagtrekking is morgen zelfs, de hoofdprijs is dat je elk jaar 250.000 euro krijgt.  
D: Dus met je projectkennis zit het wel goed?  
R: Haha ja, dat kan je wel zeggen.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen, als je kijkt naar jou kunde als verkoper?  
R: Ja, ik beheers wel de kunde. Ik weet wel waarom ik dingen zeg en waarom iets werkt. Waarom schaarste werkt en waarom je interestfase zo belangrijk is. We hadden ook een keer een training over de interestfase en toen had ik echt mijn pitch aangepast daarop. Dat je echt vraagt dat je speciaal voor de mensen die vaak een lootje kopen dat we vandaag wat leuks hebben. Op het moment dat mensen zelf vragen wat dat dan is sta je echt al een streepje voor. Dat soort trucjes beheers ik wel goed over.  
D: Oké, dat heb je dus ook gelijk voorgedaan eigenlijk.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je daaraan?  
R: Echt een teamplayer zijn, samenwerken, op het moment dat je, het heeft geen zin om in je eentje op straat te staan. Daarnaast moet je wel, groei, leergierig, je moet wel openstaan om nieuwe dingen te leren. Enthousiast zijn, je moet wel plezier erin hebben ook. Even denken  
D: Voldoe je daaraan?  
R: Ja, ik wordt wel het blije eitje genoemd. Allemaal blije eitjes

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: Waarom ik bij Pepperminds werk. Nou, toen ik kwam werken echt bij Pepperminds had ik niet per se een bijbaantje nodig. Ik had al twee bijbaantjes eigenlijk, maar ik ging toen met een vriendinnetje mee en ik hoorde een vriend er veel over zeggen. Van nou daar moet je echt komen werken. Eerst dacht ik van nou dit is niks voor mij dat straatverkopen. Toen dacht ik van nou ik ga toch maar even kijken. Ik wilde uiteindelijk wel iets wat goed bij m’n studie had en waar ik echt iets aan had. Toen had ik uiteindelijk een gesprek met Marloes van der Burg, die ken je vast wel.   
D: Ja.  
R: Nou dat vond ik eigenlijk wel heel erg leuk en toen had ik ook die sales 1 training gehad en toen dacht ik nou dat vind ik eigenlijk wel heel erg leuk. Paar daagjes gewerkt op straat en toen ging het eigenlijk ook steeds beter en dan ga je het ook steeds leuker vinden. Ik heb er heel veel geleerd ook inmiddels. Zelfvoldoening en plezier erin  
D: Je ben er dus als het ware naar toe gegaan zonder dat je echt overtuigd was, maar wat zijn de redenen waarom je er al anderhalf jaar werkt? Wat houdt je daar, waarom ga je niet weg?  
R: Mijn leuke collegaatjes, op dit moment. En het gaat ook wel gewoon goed, ik verdien nu ook wel goed. En ik blijf nog steeds nieuwe dingen leren.

2b. Duidelijk, hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken? En wat is de oorzaak wanneer dit niet het geval is?   
R: Ik ben de ene dag meer gemotiveerd dan de andere dag. Op het moment dat je voor jezelf echt wel een beetje een planning heb gemaakt, van zo ga ik het doen vandaag, zoveel ga ik halen en zo’n soort locatie wil ik naartoe en als je goed je spulletjes hebt gepakt dan ben ik uieindelijk meer gemotiveerd.  
D: Dus daar begint het allemaal voor jou?  
R: Ja, daar begint het voor mij. Een beetje een planning in m’n hoofd heb. Het komt wel goed vandaag, een leuke dag en ik ga veel geld verdienen.

D: En hoe komt het wanneer dit niet zo is?  
R: Geen duidelijk doel voor die dag waar ik dan mee wil eindigen. Dan kijk ik een beetje van nou wat zal het worden. Locatie sta ik soms niet helemaal achter of collegaatje waarmee ik sta vind ik net iets minder leuk.   
D: dat zijn dus voor jou factoren waardoor jij er minder een succes van kan maken? Als jou collegaatje minder fijn is..  
R: Ja als ik die mindset dan niet helemaal duidelijk heb.

D: Zou je daarmee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
Nou, meestal wordt je er wel mee geholpen omdat aan je wordt gevraagd waar je het liefst wil staan. Zoals afgelopen zaterdag wilde Tessa en ik een keertje samen staan en toen dachten we gaan naar Brielle want daar is een keer heel goed geschreven en we vinden het allebei fijn om in dorpjes te staan. Uiteindelijk hadden we super spulletjes gepakt, alles klaar gelegd en dan zijn we erheen gegaan en ook echt een leuke dag gehad en 10-7 geschreven.  
D: Dus dat werkt voor jou heel erg, een goede voorbereiding en overleg?  
R: Ja.  
D: En zijn er ook nog andere factoren waardoor jij een minder goede dag kan hebben?  
R: Even denken, uhhm, ik zou het nu even niet weten. Ik ben wel altijd iemand die altijd afhankelijk is met wie ik sta. Op het moment dat mijn collegaatje er heel erg slecht in zit dan ben ik daar wel altijd betrokken mee. Dan wil ik er eerst voor zorgen dat diegene er weel fijn in zit voordat ik zelf lekker door kan werken. Dan laat ik me daar teveel door uitdagen en ben ik daar teveel mee bezig.   
D: Duidelijk.

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Vind ik eigenlijk wel heel erg leuk. Dat zijn ook leuke herinneringen waar je dan aan terug denkt. Bijvoorbeeld die masterclasses, of we zijn een keer naar Preston Palace geweest met z’n alle. Dat soort dingen denk je ook echt aan terug als je aan werk denkt. We zijn ook nog wezen glowgolven twee weken geleden met z’n alle. Dat soort dingen zijn ook heel erg leuk en dat soort dingen moeten ze ook echt blijven doen. Dat geeft wel een soort toegevoegde waarde door het groepsgevoel.  
D: Ja, en droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Ja, uiteindelijk wel want dan leer je mensen ook buiten je eigen poule kennen. Activiteiten en ook binnen je eigen poule heb je ook even wat leuks ook buiten werk. Dan ben je ook echt met z’n alle. Net als met borrels en leuke dingen.  
D: Dus daardoor krijg je een hogere motivatie omdat je elkaar ook beter leert kennen?  
R: Ja, je maakt weer leuke dingen samen mee. Daar kan je het dan later nog over hebben.

D: Duidelijk. Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Uhm, ik vind het hele sterke kernwaardes en ik denk ook wel dat ze vanuit kantoor wel goed worden nagestreefd en dat het vanuit kantoor wel goed terug komt bij wegstuurinitiatieven en tijdens het bellen. Op het moment dat je niet echt samen bent, of je hebt geen plezier of je behaalt geen groei, of eerlijkheid is ook heel belangrijk. Op het moment dat die dingen er niet zijn..  
D: Wel erg belangrijk dus?  
R: Ja fundamenteel bij dit werk.  
D: Wordt je daardoor meer gemotiveerd?  
R: Nou bij jezelf heb je het misschien niet zo door, misschien merk je het sneller bij iemand anders als hij of zij er minder plezier in heeft, minder eerlijk is.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Oké, kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven, dan heb ik het over de salescoach waarmee je nu omgaat?  
R: In het begin dacht ik wel: ‘’jeetje, weer een nieuwe salescoach, want Marijn is er nog niet zo lang.’’ Ik vind wel dat ze het gelijk goed heeft opgepakt en dat ik het nu heel leuk vind dat ze er weer is en dat ik het jammer vind dat ze weer weggaat, want ze heeft wel even gelijk alle koppen dezelfde kant op gezet en echt een boost gegeven aan onze poule. Die was wel even een tijdje weg, maar nu is die weer helemaal terug. Ik hoop dat het ook weer een beetje stabiel blijft wanneer ze weggaat.   
D: Is deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Is wel heel erg gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Ze laat ook heel erg de keuze bij jou. En zorgt ervoor dat iedereen gelijke kansen heeft met het beslissen van locaties en staan met talenten. Ze had ook gezegd dat ik deze week met een talent sta en dan zorg ik dat volgende week jij weer met een promoter staat en dat bijvoorbeeld Eline met een talent staat en deze week mag jij dan met een captain samen staan en volgende week mag bijvoorbeeld Eline weer met een captain staan. Ze wisselt heel goed af en is eerlijk. Heel erg open ook waarom ze keuzes maakt.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R: Even denken hoor. Als je je heel erg ergens op heb ingesteld, ik kan heel erg als andere mensen of veel dezelfde mensen negatief zijn over dingen. Het zijn ook altijd dezelfde mensen die weer ziek zijn of altijd dezelfde mensen die weer te laat komen. Daar kan ik me altijd heel erg aan storen, dat daar dan ook weining mee wordt gedaan.  
D: Het beleid dus?  
R: Ja, het beleid.  
D: Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Ik vind dat altijd lastig om te zeggen. Als andere mensen alleen maar negatief zitten te doen dan vind ik niet echt dat ze de kernwaardes nastreven. Ik vind het lastig om dat te zeggen. Ik vind het dan lastig om dat bijvoorbeeld te zeggen.   
D: Dus jij hebt niet de mogelijkheid om dat te uiten? Ook niet bij Marijn?  
R: Ja eigenlijk wel bij Marijn ook, dat kan wel.   
D: Hoe doe je dat dan?  
R: Na de captainmeeting hadden we nog even een gesprekje, vraagt ze nog even hoe het gaat en dan komen dat soort dingen wel naar voren. Dan heeft ze ook een beetje voor zichzelf een evaluatie en dan weet ze hoe ze bepaalde dingen het beste kan aanpakken.   
D: Dus ze betrekt je daar wel in?  
R: Ja.  
D: En je kan dus wel je ongenoegens uiten?  
R: Ja, dat wel. Soms heb je het er misschien over met andere collegaatjes.  
D: En met je leidinggevende?  
R: Ja, dat kan ook. Zo hebben we bijvoorbeeld gehad dat een captain op zaterdag de laatste dagen, of eigenlijk weken steeds meer aan het uhhmm..   
D: Lanterfanten?  
R: Ja, lanterfanten. Toen dachten we, wat moeten we hier mee, want de salescoach wist er waarschijnlijk niet van af dat hij helemaal niet goed z’n werk meer deed. Toen hebben we dat aangekaart en toen is daar wel wat mee gedaan.   
D: Oké duidelijk, goed voorbeeld.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R:Ja ik vind van wel. Er wordt goed geluisterd naar m’n wensen en naar wat ik wil. Ook wat ik al zei met die gelijke verdeling dat er niet echt een vriendjes- of voorkeursbehandeling is. Van jij mag dat wel en jij niet.   
D: En qua trainingen?  
R: Ja dat ook, wel goede ondersteuningen en trainingen. Als er iets is dat je gelijk op gesprek kan komen en kan bespreken wat er aan de hand is. Dan wordt daar wel wat mee gedaan.

D: Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: goed, ik kan het wel goed vinden met mijn collegaatjes.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Ik ga ook buiten werktijd met collegaatjes stappen en leuke dingen doen. Ik kan het heel goed vinden met mijn collegaatjes. Dat zijn ook wel goede drijfveren waarom ik nog bij Pep werk.  
D: Als je dat buiten werk om niet zou hebben, zou je het minder leuk vinden?  
R: Uhm, nou ik denk eerder als zij er niet meer zouden werken. Bijvoorbeeld Eline, Suzan of Tess, als die er niet meer zouden werken dan zou ik het ook minder leuk vinden denk ik.  
D: De band onderling is voor jou dus wel belanrijk?  
R: Ja.

D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: Ja zeker, nu hebben we ook nieuwe doorgroeimogelijkheden. Dan worden je scores ook beter bijgehouden. Eerst kijken ze van nou diegene is er wel klaar voor, maar nu kan je ook echt solliciteren om captain te worden. Dan ga je echt het gesprek in hou je dat wil gaan bereiken. Daar wordt wel echt anders naar gekeken maar wel echt op een goede manier.  
D: Dus de doorgroeimogelijkheden zijn gewoon goed?  
R: Ja die zijn gewoon goed.

D: Hoe zou je dat op een of andere manier nog anders willen zien?  
R: Nee eigenlijk niet.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee eigenlijk ook niet.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Ik voel me wel goed betrokken. Ik heb het idee dat het in Leiden op de vestiging wel erg open is qua betrokkenheid en keuzes, maken van keuzes. Met de kwartaalbesprekingen maar ook gewoon onderling met je salescoach.  
D: Dus bij poulemeetings?  
R: Ja.  
D: hoe voelt dat voor jou?  
R: Vind ik wel belangrijk. Dat moet ook wel blijven want dan weet je waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en is de acceptatie ook weer groter.  
D: Oké, duidelijk.

D: Het laatste onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Zo, ik denk, ik zou met wel hoog inzetten ervoor. Nu speelt het heel erg dat er nieuwe mensen moeten komen. Ik ben ook wezen werven daarvoor. Kijken nog een keer in je eigen kring. Ik vind dat wel een lastig punt omdat ik niemand ken die nog bij Pepperminds zou willen werken. Ik vind het wel belangrijk dat ze blijven groeien en hun doelen blijven behalen. Straks is er geen vestiging Leiden meer en dat moeten we natuurlijk niet hebben.  
D: Nee, inderdaad. Zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?  
R: Ja uiteindelijk wel dan.

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: Zo, dat is wel ver doordacht. Ik heb daar nooit zo over nagedacht eigenlijk.   
D: Het is dus niet zo dat je er blijft werken omdat je anders niks hebt?  
R: Oh zo, op dit moment zou ik geen andere bijbaan weten als ik bij Pepperminds zou weggaan.  
D: Is dat ook de reden dat je er nog werkt? Omdat je niks anders hebt?  
R: Nee, dat is niet de reden. Het is meer omdat ik er niet naar heb gekeken. Ik werk er niet omdat het zo goed verdiend, ten opzichte van andere baantjes.  
D: Het is dus voor jou niet van toepassing dat je er werkt omdat je anders niks anders hebt?  
R: Nee.  
D: Oké, check.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?  
R: Nee, uiteindelijk werk je er voor jezelf. Je blijft er niet werken omdat dat vanuit de organisatie.. Op het moment dat jij er dan klaar mee bent dan, of niet meer echt de voldoening of motivatie hebt dan kan je wel nog samen kijken met Pepperminds hoe je dat misschien terug kan krijgen. Dat zou ik dan eerder doen.   
D: Hoe zou je dat voor je zien?  
R: In gesprek gaan met je salescoach. Aangeven dat het niet loopt en samen zoeken naar nieuwe dingen.  
D: Oké, check.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: Laatste vraagje; in hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Uh dat doen ze wel al toch?  
D: Ja, voel jij je daardoor meer betrokken?  
R: Ja, eigenlijk wel. Op het moment dat je dan een goede score heb behaald en daar wordt echt iets mee gedaan dan heb je ook voor jezelf een succesmomentje en dan heb je het idee dat het bedrijf dan ook weer betrokken bij je is. Die betrokkenheid is wel heel erg belangrijk.  
D: Dus zij betrekken zich heel erg in jou, voel jij je dan ook meer betrokken?  
R: Ja, het moet wel van twee kanten komen. Ik voel me denk ik ook minder betrokken bij Pepperminds als Pepperminds minder betrokken is bij mij. Op het moment dat je terug komt en er wordt niet gevraagd hoe je dag was dan heb je wel het idee dat ze zich niet erg betrokken voelen.   
D: Daardoor zou jij dat ook niet teruggeven zeg maar?  
R: Nee, klopt.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik heb niks meer, goede vragen.   
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Werknemer 8

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?

D: Hoelang werk je nu voor Pepperminds?  
R: Ik ben begonnen in september 2012. Toen ben ik daar gaan werken en heb ik BNN gedaan als hoofdproject. Dat heb ik gedaan tot juni 2013. De reden waarom ik daar uiteindelijk ben gestopt was omdat het project wat ik liep, BNN, was op een gegeven moment heel erg een sell-out deden. Het had natuurlijk te maken met de ledentelling. Ik merkte dat vlak voordat de ledentelling er was elke salesbedrijf in Nederland BNN ging lopen. Je kon niet naar een locatie toe of er stonden al twee drie teams van BNN. Er werden onwaarheden verteld. Dat was toen mijn reden om weg te gaan omdat ik mijzelf niet een ander project zag doen. Dat was in eerste instantie zeg maar mijn reden om weg te gaan. Toen ben ik een tijd weggeweest en heb ik in een bar gewerkt. Op een gegeven moment ben ik weer teruggekomen bij Pep en ben ik aangenomen op de voorwaarde dat ik alleen Staatsloterij mocht lopen en eerst hier goed op moest scoren voordat ik een ander project mocht gaan lopen.  
D: Wanneer was dat?  
R: Januari 2015. Toen ik daar terug kwam, toen merkte ik heel erg omdat was uitgespraken dat de Staatsloterij fraude had gepleegd dat je dat veel hoorde op straat. Ik had geen zin om dat telkens over mezelf heen te krijgen. Toen gaf ik aan dat ik graag iets anders wilde doen, maar dat mocht niet. Want ik moest eerst bewijzen dat ik het kon op Staatsloterij, terwijl het eigen een peace of cake is. Omdat ik niet achter het project stond en zij niet naar mij luisterden, op dat moment toen zei ik dat als jullie niet naar mij luisteren dan luister ik ook niet naar jullie. Toen ben ik ook niet heel netjes weggegaan, en toen op een gegeven moment naar een ander salesbedrijf gegaan. Toen heb ik echt gezien hoe alles echt totaal niet moet.   
D: Waar was dat?  
R: Dat was Hotnetworkz. Ik heb mensen omaatjes zien oplichten, zij kreeg een acceptgiro op de bus van 320 euro. Dat soort dingetjes. Toen sprak ik Jodd, Gans en Sabl en die zeiden dat ik terug moest komen bij Pep. Toen omdat ik vroeger nog wel een probleem had met op tijd werken was eigenlijk de enige keus om terug te komen Hello Fresh. Met de voorwaarde dat ik dan een maand lang alleen maar op tijd zou komen en m’n best zou doen. Zo is dat geschied en ben ik uiteindelijk captain geworden.

D: Oké, en met welke salescoach heb je het meeste samengewerkt?   
R: Meest samen mee heb gewerkt is de laatste tijd heel erg met Cas, maar waar ik het meeste aan heb gehad zelf was Rosjgar.   
D: Nu dus Cas?  
R: Ja.  
D: Laten we ons nu dan fixen op Cas en Rosjgar, misschien vinden we nog wel wat leuke verschillen.

D: Wat vind je van het werk zelf?  
R: Het werk zelf vind ik erg leuk. Belangrijkste vind ik dat het altijd anders is. Je zit nooit in die sleur dat je altijd hetzelfde zegt. Jezelf blijven vastbijten in een verhaal. De afwisseling voor jezelf maken en andere mensen die daarvan leren om het uniek te maken.

D: Stel nou.. Nou trouwens, dat is ook wel een goede vraag. Je bent nu twee keer weggegaan bij Pepperminds. De ene keer had het te maken met het project, de andere keer dat je geen ander project mocht doen. Waarom werkte de Staatsloterij niet voor jou?  
R: Ik sta sowieso niet achter loterijen en de pitch was te simpel. Had te maken met een gratis lootje.  
D: De reden waarom je weg zou gaan is dus eigenlijk puur project technisch?   
R: Ja, dat klopt.  
D: Zijn er voor jou ook nog andere redenen om Pepperminds te verlaten?  
R: Op het moment dat ik een oplossing zie, of in ieder geval met een oplossing bezig ben die zou kunnen werken en daar wordt niet naar geluisterd terwijl er ja wordt geknikt, en er wordt nee gaan. Dan wordt ik daar ook heel erg geïrriteerd van.  
D: Heb je daar een voorbeeld van?  
R: Nu met Hello Fresh bijvoorbeeld. Ik ei al maanden geleden dat we niet door zouden moeten gaan met het project. Eigenlijk zouden we wat anders moeten gaan doen. Het project is ten dode opgeschreven voor de vestiging die we hebben. We moeten dingen als Current of iets anders gaan doen.   
D: Dat zou voor jou dus een grote reden zijn om weg te gaan? Als je niet gehoord wordt?  
R: Ja en dat ze er dan later achter komen dat het wel zo is.  
D: Zijn er nog andere redenen waarom je niet meer hier zou willen werken?  
R: Hmm  
D: Niet gehoord worden is één, project technisch is een andere. Maar andere reden buiten deze twee om?  
R: Wat ik nu niet heb en toen ook niet had, maar stel dat ik de klik niet zou hebben met mensen, je valt buiten de groep terwijl het een hele hechte groep is, dan zou ik ook denken van ja dan zou ik met tegenzin naar het werk gaan.  
D: Dus de klik met de mensen waarmee je werkt is voor jou belangrijk?  
R: Ja.

D: Dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over je project dat je nu verkoopt?   
R: Zeer hoog.  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Doordat ik nooit stil val op een vraag aan de deur.   
D: Je kan alle vragen beantwoorden.  
R: Ja.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt?  
R: Oké, nou ja, uhm, oké. We doen dus, uhm, oké. We doen dus, we plaatsen per week de ingrediënten en de maaltijden van de box online. Maar wanneer je bijvoorbeeld op de maaltijden klikt, dan staan daar alle E-nummers, alle voedingswaarden, allergie informatie daarbij. We hebben drie verschillende boxen, waarop je dus ook kan kiezen wil ik de een, de ander of de ander. Je kan hem aan en uit zetten. Je hoeft dus ook niet elke week een doos te ontvangen. De levering ligt eraan waar je woont. In de randstad kan het bijvoorbeeld op zaterdag zondag maandag woensdag. Allemaal op verschillende tijden, zodat je het zelf in je rootster kan fitten. Kennis is macht.  
D: Oké duidelijk. Sta je daardoor zekerder in je schoenen?  
R: Zeker, ik vertel niet alles, maar om het achter de hand te hebben sta je nooit voor lul bij iemand.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen, dat is echt de kunde die Pepperminds onderscheid.  
R: Heel groot, alleen ik merk aan mezelf de laatste tijd dat de kunde er wel is maar het is meer het weerleggen van het idee dat Hello Fresh slecht is dan het idee dat Hello Fresh goed is. Dat is heel vervelend want dat is niet hoe je wil werken in principe.   
D: Als ik het goed begrijp ben je nu de hele tijd bezig met het weerleggen van het bezwaar dat Hello Fresh niks voor hun is, terwijl je het liever over een andere boeg gooit?  
R: Ja dat klopt, je legt iets uit, en mensen zijn er enthousiast over of niet en iedereen loopt weg met een glimlach.   
D: Duidelijk.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Wat ik nu heb gemerkt, wat echt een groot verschil opleverde. Was zeg maar eind vorig jaar, toen zag je een daling in de verkopen van Hello Fresh bij iedereen, alleen mijn lijn ging omhoog. Hoe kwam dat? Omdat ik één ding anders deed. In plaats van dat ik een beetje de standaard pitch deed dus beetje uitleggen over de chef koks, en dat je dingen thuis krijgt en zeg maar het standaard verhaaltje. In plaats daarvan vroeg ik waar mensen het van kennen. Of ze er goede verhalen over hebben gehoord en vroeg wat ze er zelf leuk van vinden. Eigenlijk stel jij de vragen en pitchen zei. Doordat zei pitchen leer jij weten wat zei belangrijk vinden en waar kan ik mijn pitch naar toe buigen om ervoor te zorgen dat het aansluit bij de mensen. Je ondermijnt heel veel argumenten om Hello Fresh niet te nemen.   
D: Oké duidelijk.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?  
R: Sowieso nee kunnen accepteren, want er is genoeg vis in de zee en er hoeft er maar eentje te happen.  
D: Doorzettingsvermogen eigenlijk?  
R: Ja, klopt, het positief blijven en een vlotte babbel. Altijd een argument terug kunnen geven en altijd een glimlach houden. Klantvriendelijkheid en eigenlijk een beetje de kernwaarden van Pepperminds eigenlijk  
R: Voldoe je daaraan?  
D: Ja.

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: Het is het meest unieke veelzijdige bedrijf dat ik tot nu toe heb meegemaakt. Geen enkele dag is hetzelfde. Hier werken allemaal mensen die eigenlijk allemaal belachelijk zijn. Doordat iedereen z’n eigen ding doet en daar eerlijk voor uitkomt matched het en krijg je goede discussies. Eigenlijk wordt het hele werk een beetje een spelletje.

2b. Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken? En wat is de oorzaak wanneer dit niet het geval is?  
R: Heel erg gemotiveerd. Ik vind het heel erg belangrijk om elke dag wat te leren. Het maakt niet uit of dat op kantoor is of dat dat langs de deuren is, als er een klein dingetje is waardoor ik volgende keer iets beter kan doen, dan vind ik dat al succesvol. Alles wat je toe nu toe hebt meegemaakt heeft je geleid tot waar je nu zit. En alles wat je gaat meemaken leidt je tot iets volgend.  
D: Jij gaat er dus elke dag volop voor?  
R: Ja.  
D: is het ook wel eens zo dat het niet zo is?  
R: Ik heb dagen gehad dat het niet zo is.  
D: Waar kwam dat dan door?  
R: Dat was dan bijvoorbeeld bij Hello Fresh. Ik stond 3,7 gemiddeld en het ging echt rammend goed. Toen kregen we een nieuwe propositie, zijn ze slecht in het nieuw geweest. Toen was het zo dat elke deur die je aansprak, merkte ik toen heel erg dat als je drie straten achter elkaar hebt waar mensen heel negatief zijn, dan had ik op een gegeven moment geen zin meer om die dag door te voeren. Je had geen geluksmomentjes omdat mensen niet naar je luisterden.  
D: Dus ook een beetje vertrouwen in het project zelf?   
R: Ja.  
D: Zou je daarmee geholpen kunnen worden?  
R: Uhm, dat denk ik wel. Want ik merk wel dat ik de afgelopen tijd weer wat hoger schrijf. Dat komt omdat ik nu Oost-Indisch doof ben voor de mensen die bij voorbaat al hebben dat het niks voor hun is. Ik probeer mijn voet niet meer tussen de deur te steken omdat ik weet dat het niet werkt. Dat heeft tijd nodig voordat die mensen bijkomen. Wat ik doe is dat wanneer mensen enigszins geïnteresseerd zijn is gewoon twintig minuten met ze te gaan lullen. Gewoon even heel lang lullen over wat zei doen en op het moment dat zij dan komen met het feit dat ze niet weten of het wat voor hun is, dan kom je eigenlijk pas met je verkooppunten.   
D: Zou je daar ook nog op een andere manier geholpen mee kunnen worden, door je salescoach bijvoorbeeld?  
R: Het is gewoon lastig. Het ligt nooit aan de wijk, maar met Hello Fresh wel weer heel veel. We zien wel een stijging in het vertrouwen, maar eigenlijk hebben we onszelf een beetje geholpen wat we zijn meer nieuwe wijken gaan bezoeken.  
D: Op het moment dat het echt al slecht gaat op een dag, kan je dan geholpen worden?  
R: Gewoon je doel in je hoofd houden. Zo hard mogelijk werken om die te bereiken. Vervelend is dat je soms echt de ballen uit je broek werkt en dat er soms echt niks uit komt.

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Werven wordt te veel gezien als een verplichting. De mensen die niet echt goed schrijven, die hebben ook niet echt de drive en de motivatie om mensen daadwerkelijk te strikken voor Pep. Omdat ze zelf niet veel ervan terugkrijgen kunnen ze dat zelf ook niet overbrengen op anderen. Ze hebben wel het idee dat mensen er kunnen gaan werken, maar zijn minder overtuigd omdat ze zelf ook niet veel verdienen. Er worden niet echt uitjes gedaan en er wordt minder gechilld. Ik vind dat eigenlijk heel erg jammer. Dat het pand nu in 1x om 11 uur dichtgegooid moet worden. De Hello Fresh poule komt net terug, kunnen net twee á drie drankjes doen en dan moeten ze alweer oprotten als het ware. Er zijn geen borrels om de poules onderling bij elkaar te houden. Het zijn nu drie losse projecten binnen één pand. Op een gegeven moment is het weg. In mijn optiek moet het juist iets heel tofs zijn.   
D: Weinig borrels, werven is een verplichting en uitjes zijn er ook weinig. Op het moment dat dat er wel zou zijn, draagt dit dan voor jou bij aan een hogere motivatie?  
R: Zeker, en ik denk voor iedereen.  
D: Hoe baseer je dat?  
R: In plaats van dat jij bezig bent de hele dag met mensen motiveren zijn ze zelf al de hele dag gemotiveerd. Daardoor wordt jij ook meer gemotiveerd. Op het moment dat jij alleen maar zit te sleuren en het gaat maar niet. Dan wordt je dat zat.   
D: Door die activiteiten hoef jij er als captain niet voor te zorgen dat zij het leuk vinden, want ze vinden het al leuk, als ik het goed begrijp?  
R: Ja, precies. En daardoor ga ik het nog leuker vinden.  
D: Duidelijk

D: Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Ik vind die waarden eigenlijk heel belangrijk. Want eerlijk, je kan iets niet verkopen op het moment dat je iets niet kan verkopen als je niet eerlijk bent. Resultaat is belangrijk omdat je geld wil hebben. Je krijgt aanzien in de poule.   
D: Zie je ze allemaal terug en stimuleert het?  
R: Zeker weten.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Toen hij bij Pep-Leiden kwam heb ik eigenlijk gelijk de eerste keer dat ik hem zag gelijk gevraagd of we een keertje met elkaar kunnen zitten. Dan leg ik je uit hoe de poule hier werkt en hoe de mensen hier werken. Dan weet je ook een beetje met welke persoonlijkheden je hier werkt. Hoe de sfeer is en hoe je je daar in moet wurmen. Wat ik snel merkte is dat hij daar eigenlijk schijt aan heeft. Hij vind het leuk dat het zo was, maar we gaan het nu zo doen. Daardoor was er een hele clash van de poule met Cas. Iedereen wilde op een gegeven moment weg. Dat heb ik geprobeerd bij elkaar te houden en veel gesprekken met hem gehad. Eigenlijk het belangrijkste wat daar uit kwam was dat hij geen baas moet zijn maar je moet ze leiden en ze motiveren omdat ze dat zelf willen. Dat je daar je eigen graantje uit pikt is alleen maar mooi want die mensen zijn blij en gemotiveerd en dat begreep hij maar niet. Dat was op een gegeven moment heel erg frustrerend. De tips die ik hem gaf werd eigenlijk ook niks meer gedaan. Uiteindelijk na een half jaar wel, soms is dat ook wel laat. Dat is best vervelend. Ik mag hem heel erg als persoon maar als baas kan het beter. In ieder geval als salescoach.   
D: Is het wel gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet? Kunnen jullie van elkaar op aan gaan?  
R: Ja, wat het is, met wat ik tegen hem zeg, daar wordt wel wat aan gedaan, ik heb incidenten gehad, dat ik mijn pitch had gestuurd dat hij zijn verhaal er van maakt en dan doorstuurt, terwijl ik hem specifiek zo heb geschreven door bepaalde zaken die erin zitten. Dan geeft hij aan dat het niet in mijn belang moet zijn maar in het belang van de groep bla bla bla.  
D: Je wordt dus niet echt gehoord?  
R: Toen zij ik tegen hem dat als hij wil dat wij op één lijn zitten, waarom moet het dan jouw lijn zijn en niet een gedeelde lijn van ons twee? Dat zeg maar.  
D: Dus niet echt gebaseerd op wederzijds vertrouwen?  
R: Ik kan dingen tegen hem zeggen maar er zal waarschijnlijk weinig mee gedaan worden.  
D: Hoe zou je dat anders willen zien?  
R: Meer op één lijn. Als hij zegt het moet zo, dan doe ik het wel, maar ja als ik zie dat het beter anders kan is dat lastig.  
D: Kijk je daardoor ook anders tegen Pepperminds aan?  
R: Nou ja, zeg maar, ik zie, ik heb best wel een hart voor Pepperminds. Het is gewoon het leukste bedrijf waar ik ooit voor heb gewerkt. Daardoor vind ik het jammer om te zien wat er gebeurd. Zeg maar, als ik heel Pepperminds vergelijk met zeg maar Pepperminds van voor augustus, is dat echt een wereld van verschil. Er werken dezelfde mensen, maar de sfeer is zo anders. Echt bizar. Ik vind het jammer dat het zo moet. Ik probeer de sfeer van toen zo veel mogelijk te bewaren.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R:  
D: Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R:

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R: Als captain in principe wel.   
D: Kan je een voorbeeld noemen?R: Of misschien ook niet, eigenlijk bel ik nooit met Cas, omdat hij en ik misschien al weten dat het geen zin heeft. Ik doe gewoon m’n ding en dat werkt, maar de keren dat wel belden stond ik al 6 uur lang op 0 en dan zegt Cas: ‘Het kan echt niet dat je nu nog op 0 staat, je moet er nu wel echt eentje inschrijven, je gaat vandaag gewoon 3 halen, daar heb ik vertrouwen in’. Dan gaat het dus niet over wat ik denk, maar wat hij denkt. Het gaat niet over hoe ik me voel op zo’n dag of waar het door komt. Het enige wat hij ziet is dat ik op 0 sta. Hij vraagt zich niet af, waarom ik op 0 sta en hoe ik het zelf doe. Daardoor is het meer een baas dan een coach.  
D: Oké, duidelijk.

D: Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja erg gezellig.  
D: Vertel? Gezellig en leuk?  
R: Ja, dat vind ik belangrijk bij een baan, gezellige werksfeer , maar ook na werk erg leuk!  
D: Ben je dan ook gemotiveerd om hierdoor bij Pepperminds te blijven werken?  
R: Ja zeker weten.

D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: Ja, dat denk ik zeker.  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Denk een groot punt dat is omdat ik nu zelf senior captain ben en ik wil uiteindelijk ook wel salescoach worden. Ik zie dat ook bij andere gebeuren en het mooie vind ik zelf dat ze vanuit bovenaf mensen aanspreken of in ieder geval aanbieden om hoger op te gaan. Je kan dan een traject ingaan en dat is dan in principe aan jezelf of je dat haalt of niet.   
D: Je kan alles bereiken als het ware?   
R: Ja precies, alleen heb je dit wel zelf in de hand. Dan kijken ze wel of het wel echt haalbaar is voor de werknemer en dan kijk je nog wat heeft diegene nodig om het te halen.  
D: Oké, duidelijk. Had je dat anders willen zien de doorgroeimogelijkheden  
R: Uhm, niet echt eigenlijk. Misschien alleen wat meer inhoudelijk kijken naar werknemers. Analyseren hoe ze zijn en wat ze willen.  
D: Dus bij iedereen een ander doel opstellen?  
R: Ja, iedereen is anders. Je kan ze niet allemaal door één dezelfde deur heen gooien en verwachten dat ze hetzelfde gaan doen.  
D: Dus aanpassen per persoon?  
R: Ja.  
D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Uhm, in eerste instantie wel. Ik zou senior captain worden, maar het heeft nog 2-3 maanden geduurd voordat dat echt het geval was. Ik ben nooit senior captain gemaakt, maar ik was het ineens.  
D: Dat is ook zo met die functie, eigenlijk doe je het al voordat je het echt bent. Uiteindelijk heb je het dus wel gekregen.  
R: Ja, uiteindelijk heb ik het gekregen. Bij BNN moest ik eerst het captain traject in, maar uiteindelijk had ik het niet gehaald omdat het winter was, daarna heb ik het dus nog een keer gedaan en wel gehaald, toen kwam ik wel aan de gemiddelde.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Uhm, iets meer dan dat het eerst was, ik merk wel heel erg dat mensen sommige dingen niet meenemen in hun eigen besluit. Dit doen ze om hun zelf te beschermen denk ik. Neem bijvoorbeeld een Oud-Pepper borrel die we laatst hadden, waarop de helft van de mensen niet eens wordt uitgenodigd. Dat vind ik een beetje krom.  
D: Ja oké duidelijk. Het laatste onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Heel veel, dat doe ik al denk.  
D: Zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?  
R: Het ligt eraan welke doelen dat dat zijn, maar in principe wel. Ik vind dat eigenlijk wel belangrijk, je moet in principe met alle gezichten dezelfde kant op staan. Als iedereen dat op zijn eigen manier kan vervullen, dan vind ik die doelen wel belangrijk ja.  
D: Zou je ook over werken?  
R: Ja.

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: De risico’s en het geld? Ja, ik verdien best wel wat geld, maar ik weet tegelijkertijd dat ik ook wel ergens anders terecht kan komen. Daar gaat het me uiteindelijk niet om.   
D: Het gaat niet om het geld?  
R: Nee, ik vind het wel belangrijk natuurlijk dat ik betaald word, omdat ik dan ook weer dingetjes kan kopen, maar ik werk niet bij Pepperminds voor het geld, maar ik werk hier om andere dingen  
D: Welke andere redenen?  
R: Naja, zoals de sfeer hier, de manier van werken, er zit geen sleur in.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?  
R: Nee want ik ben zelf ook bezig geweest met dingen terug geven aan de organisatie met talenten en ideeën. Tuurlijk heb ik heel veel aan ze gehad, maar tegelijkertijd gaf ik ook wat terug.  
D: Dus een beetje het idee van geven en nemen?  
R: Ja precies.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Ja, zeker weten. Je kan ook bepaalde ideeën hebben maar dan werkt het niet. Dan kan je die tenminste afstrepen dat het niet werk en kan je naar de volgende in de hoop dat het wel werkt. Dat vind ik wel belangrijk om dat terug te zien, ik heb wel bepaalde ideeën ik denk wel dat bepaalde dingen werken. Een paar maanden terug heb ik dan wat gezegd en dan blijkt het nu dus wel zo te zijn. Dat is dan heel vervelend om te zien dat er niks mee wordt gedaan.  
D: Dus jij voelt je wel meer betrokken als Pepperminds zich heel erg inzet voor jou?  
R: Zeker weten.  
D: Hoe zie je dat?  
R: Als ze iets aan mij vragen, ben ik daar heel erg mee bezig dan ga ik in mijn hoofd alle opties af. En dan ben ik dus al die tijd daarmee bezig in mijn werktijd maar ook in mijn vrije tijd, om het goede antwoord te vinden daardoor betrek ik mij dus meer bij het bedrijf.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Ik denk niet dat er iets tijdens dit gesprek gemist is.   
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname.

## Werknemer 9

D: Goedenavond, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?  
R: Ik werk er nu sinds eind februari, ik begon in mijn talentperiode dat heb ik nu gehad. Sinds kort ben ik promoter, de scores gaan naar mijn idee wel een stukje beter en weer een stukje omhoog de laatste tijd, dus ik heb het goed naar mijn zin.

D: Wie is je salescoach?  
R: Brian Faase.

D: Voor welk project ben je werkzaam?  
R: Voor NRC.

D: Wat vind je van het werk zelf?  
R: Van het verkopen op straat?  
D: Ja.  
R: Ik vind het eigenlijk wel heel erg leuk, ik had niet verwacht dat je eigenlijk zoveel positieve reacties van mensen zou krijgen. Het is juist hartstikke gezellig, ik heb leuke medecollega’s. Gewoon een chille sfeer en het is zeker leuk om terug te komen.  
D: Oké goed en wat vind je zo leuk aan die sfeer?  
R: Het is een relaxte sfeer iedereen is ook ongeveer uit dezelfde leeftijdscategorie. Veel mensen studeren, dus je zit ook een beetje met ze in het zelfde schuitje om het zo maar te zeggen. En uhm, ik zit wel bij een studenten vereniging maar dat is een soort groep mensen zeg maar. En hier wonen sommige uit huis en andere nog thuis andere zijn bijna klaar en andere moeten nog beginnen.  
D: Dus veel verschillende soorten mensen?  
R: Ja en allemaal heel vriendelijk tegen elkaar.  
D: Hoe ben je hier binnen gekomen? Ben je een beetje warm ontvangen?  
R: Ja. Heel erg. Het was mijn eerste dag werken en ik gaf gewoon iedereen een handje en het was een leuke eerste dag maar wel spannend en nog maar zien hoe je het ervan af brengt. Veel ondersteuning gehad, tips van salescoaches en captains.

D: En je bent dus nu promoter?  
R: Ja.

D: Wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten?  
R: Uhm, ik denk dat de reden zou zijn om niet meer bij Pepperminds te werken als je op straat staat en je te veel in de gaten wordt gehouden je een pitch moet doen en daar niet vanaf mag wijken. Dat je niet meer je eigen twist aan het werken op straat kan geven. Ik denk dat het dan te veel gemaakt wordt en dan ga ik met minder plezier naar m’n werk omdat het dan echt elke dag hetzelfde is.   
D: Dus als jij geen eigen twist eraan kan geven, is het voor jou wel wat minder leuk?  
R: Ja.   
D: Dan zeg ik je alvast dat we dat niet gaan doen! Kan je nog andere redenen noemen waarom je zou stoppen met werken bij Pepperminds?   
R: Uhm, ik vind dit een lastige vraag, ik werk er past net natuurlijk.  
D: Je mag het zelf verzinnen, als er iets verandert of als je verder gaat studeren of noem maar op?  
R: Ik ga wel minder werken volgens jaar, omdat ik dan weer begin met m’n studie dat heeft natuurlijk wel mijn prioriteit op dit moment. Maar niet perse stoppen omdat ik het werk gewoon nog heel erg leuk vindt. Ik denk dat ik wel zou gaan stoppen bij Pepperminds als mensen op straat je echt heel erg vervelend gaan vinden, maar dat ligt dan niet aan Pepperminds. Als je geen positiviteit meer hoort.  
D: Geen leuke gesprekken meer hebt?  
R: Nee inderdaad, als je alleen maar nee, nee, nee hoort. Dan zou ik denk wel stoppen, maar dat ligt niet aan Pepperminds.  
D: Nee precies, dat heb je ook wel zelf in de hand.  
De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Goed, meer dan had ik had verwacht eigenlijk. Ik heb zelf wel het idee dat ik op elke vraag die mij wordt gesteld antwoord kan geven. Dat vind ik wel heel fijn, want dat helpt wel in je gesprek en zeker ook voor je zelf vertrouwen.   
D: Want je staat zelfverzekerder op straat omdat je weet dat je alle vragen kan beantwoorden?  
R: Ja, want als iemand bijvoorbeeld vraagt wie de hoofdredacteur is sta je voor lul als je niet weet wie dat is, maar ik weet dat gewoon.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt?  
R: Voor de NRC bedoel je?  
D: Ja, inhoudelijk.  
R: We hebben vier verschillende soorten abonnementen die we aanbieden aan de mensen. Ik pitch meestal op zaterdag krant en dan digitaal. Daarnaast heb ik ook al kennis over het digitale, ik weet bijvoorbeeld dat nrc.nl erbij zit en ook de NRC next. Ik weet alle prijzen van de abonnementen en ook wat die ervoor waren.   
D: Wat kost het zaterdag plus abonnement?  
R: Hoe wij hem aanbieden of regulier?  
D: Allebei.  
R: Uhm, 27 euro en dertien euro.  
D: Je project kennis is dus wel goed.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Ik denk zelf wel erg goed eigenlijk, omdat ik makkelijk kan levelen met de mensen. Ik kom uit een omgeving waar NRC veel gelezen wordt. En uhm, als je dan ook nog alle kennis hebt en ook heb ik meerdere trainingen gevolgd. Dan gaat dat dus eigenlijk wel heel erg goed.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Uhm bijvoorbeeld, bezwaren weerleggen dan zeg je dat je het begrijpt dan isoleer je het probleem dus dan is dat het enige waar mensen nog over zouden kunnen twijfelen. Dan kom je met de oplossing, als die er niet is doe je een soort van sessie, dan ga je bijvoorbeeld van 3 naar 1 jaar, dat heeft in principe niks met het probleem te maken en dan vraag je nogmaals of ze mee willen doen en dan zeggen ze wel sneller ja.  
D: Goed om te horen en dat is inderdaad een goede truc.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?  
R: Ik denk dat je sowieso met enthousiasme op straat moet staan, dat is wel en van de belangrijkste dingen, geloof in je eigen product en je eigen pitch, dan komt het betrouwbaarder en geloofwaardiger over. En niet liegen, geen dingen zeggen die niet kloppen, ik denk dat ik daar wel aan voldoe ik sta altijd met enthousiasme op straat, ik lieg ook nooit tegen mensen.  
D: Je enthousiasme dus, kan je daar iets meer over vertellen.  
R: Ja ik sta gewoon altijd me een leuke collega, dus in principe is dat enthousiasme er altijd, als eentje wat minder heeft dan haalt de een de ander wel weer over. Je krijgt ook nog wel positieve feedback terug op straat, die een grapje maken enzovoorts. Dat houdt je enthousiasme wel hoog, als je in die goede sfeer zit heb je geen baantje naar beneden maar gaat het allemaal in die positieve spiraal mee. Dan ga je dus meer verkopen en dan wordt je nog enthousiaster omdat je veel verkoopt en dan ga je nog meer verkopen  
D: Daar voldoe je ook wel aan dus?  
R: Ja, dat denk ik wel.  
D: Oké, goed om te horen.  
Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: Je kan lekker verdienen en daarbij wilde ik ook wat doen , ik had geen zin om 8 uur lang stil te zitten en op een computer te tikken, maar net iets actiever. Ook vind ik het verkoop wereldje gewoon leuk, paar vrienden van mij zitten op de IVA dat is een sales school voor auto’s, ik vond verkopen altijd aan interessant. Niet zo dat ik het ook wilde studeren, maar wel wilde toepassen in mijn dagelijks leven en dat pakt bij Pepperminds natuurlijk goed uit. Je bent lekker buiten geen saai verkoop baantje. Ik vind die verkoop dingen altijd wel interessant.  
D: Wat spreekt je meer aan? Het verkopen of het geld verdienen?  
R: Toen ik begon met werken was het voornamelijk het geld. Ik merk alleen wel dat de laatste tijd het verkopen het wel een beetje aan het inhalen is.   
D: En de trainingen en cursussen?  
R: Ik vind trainingen altijd wel leuk en als je het ook toepast op straat zie je ook echt dat het werkt. Dat vind ik altijd wel leuk om te zien

D: Oké nou, goed om te horen toch? Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken?   
R: Sommige dagen wat minder dan de andere, maar dat ligt er maar net aan hoe de dag ervoor was. Of je weinig hebt geslapen of zulk soort dingen, maar over het algemeen wil ik altijd wel goed scoren.  
D: En wat is de oorzaak wanneer dit niet het geval is?  
R: Uhm, als het niet het geval is ligt het meestal aan een paar dingen, als ik dan net niet goed heb geslapen en het is slecht weer dan uhm, begin ik sowieso al met een dipje. Als je dan van mensen op straat dan ook niet echt positiviteit krijgt of niet willen of niks zeggen en gewoon door lopen terwijl ze je wel horen, dat kan dan soms nog wel voor irritatie zorgen. Dat gaat eigenlijk wel steeds beter.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden?   
R: Nee dat ligt eigenlijk aan mezelf maar het gaat al beter.   
D: Kan je iets anders noemen waardoor je gemotiveerd wordt?  
R: Ja, ze zijn nu bezig met een nieuwe salesgame maken en ik vind altijd de competitie onderling wel lache. Vind het heerlijk om tegen iemand te zeggen: ‘volgens mij ging het bij mij wel een stukkie beter als bij jou’.   
D: Haha, competitie dus.  
R: Haha, ja precies en vooral bij mensen die normaal veel hoger scoren als ik. Ik heb het bij één collega nog nooit meegemaakt, maar het lijkt me heerlijk om het bij hem een keer waar te maken.   
D: Haha. En op een andere manier, salesgame zou je dus motiveren?   
R: Ja.  
D: En op een andere manier, gewoon op die dag zelf?  
R: Uhm op de dag zelf?  
D: Ja, jij komt op je werkdag aan en je bent minder gemotiveerd, wat zou daaraan gedaan kunnen worden? Door je salescoach bijvoorbeeld?  
R: Uhm, sowieso vertrouwen geven. Gewoon zeggen dat het kan, dat er altijd mensen op straat lopen, dat je nooit met een donut hoeft thuis te komen. Dat motiveert me dan wel, gewoon het vertrouwen geven.  
D: Oké, duidelijk.

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Nog niet echt meegemaakt.  
D: Bijvoorbeeld een zaterdag avond?  
R: Ja, dat vind ik altijd wel gezellig, beetje biertje drinken met z’n allen en tafelvoetballen. Dat vind ik altijd wel gezellig. Gewoon een relaxte sfeer.  
   
D: Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Uhm..  
D: Vind je het hierdoor leuker om bij Pepperminds te werken.  
R: Uhm, ja dat denk ik wel, omdat je weet dat het na werk ook chill is, het is niet werken en daarna gelijk weer naar huis. Dit maakt het dus wel een stuk gezelliger.   
D: Dat draagt dus wel bij aan je motivatie? Op het moment dat je hier komt en gelijk weer weg zou moeten zou het minder zijn?  
R: Ja, als er geen gezellige sfeer hangt en gelijk weer naar huis gaat. Zelfs als je een mindere dag hebt gehad ga je toch nog met een goed gevoel naar huis omdat het dan gezellig was. Als je dat dan niet hebt ga je terug naar huis met een minder goed gevoel en kan dat weer naar de volgende dag meenemen.  
D: Dat is een mooie quote!

D: Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Uhm, ik denk dat ik ze binnen Pepperminds zeker wel terug zie. Samen om mee te beginnen, je staat natuurlijk altijd samen op straat. Uhhm, er wordt echt gehamerd op kwaliteit, dus dat mensen echt langdurig meedoen en dat mensen echt fan worden van dan in mijn geval de NRC. Plezier heb ik net ook uitgelegd is gewoon het plezier hier. Uhhm, er wordt wel gewoon verwacht dat je je quotum of je target haalt en dat is ook gewoon mogelijk. En doorgroei is ook gewoon laatst heel duidelijk geworden; schrijf je als promoter gewoon zes weken achter elkaar goed dan mag je op captainweekend en dus solliciteren als captain en anders niet. Dat is gewoon heel duidelijk dus dan is er zeker een mogelijkheid om door te groeien. Iedereen weet ook waar hij aan toe is.  
D: Duidelijk, goed om te horen. Ben je daardoor ook meer gemotiveerd? Bijvoorbeeld door die nieuwe normen, motiveert dat?  
R: Ja, want je wilt natuurlijk niet achter blijven. Ik denk wel dat dat mij motiveert.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Hij heeft natuurlijk minder gewerkt waardoor ik hem niet heel vaak heb gezien. De keren dat hij er is en is geweest is het eigenlijk heel positief geweest.   
D: Ja?  
R: Ja, hij heeft een paar keer nu het wegstuurinitiatief gedaan toen ik er bij was. Nou dat was altijd gewoon heel enthousiast. Heel veel vertrouwen geven aan iedereen ook. Gewoon van: ‘’Ik weet dat jullie het allemaal goed kunnen dus laten we er met z’n alle gewoon een goede dag van maken.’’ overdag belt hij je op of jij belt Brian op en dan heb je gewoon altijd een goed gesprek dan weet hij je weer extra te motiveren of dan helpt hij je even over een dood puntje heen.

D: Is jullie relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet? Kunnen jullie van elkaar op aan gaan? Op het moment dat jij op de planning staat kom je dan ook en helpt hij je waar nodig?  
R: Ja dat denk ik wel.  
D: Duidelijk.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R: uhhm, nee eigenlijk niet.  
D: Helemaal niet?  
R: Nee eigenlijk niet.

D: Op het moment dat dat wel zo zou zijn, zou je dit dan kunnen uiten? En hoe zou je dat dan doen?  
R: Ja dan zou ik heel makkelijk Brian een appje kunnen sturen met wat me dwars zit en dan zou hij ook zeker naar me luisteren. Of bellen ofzo.  
D: Dus dat is gewoon toegankelijk?  
R: Ja, zeker.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R:Ja.  
D: waar basseer je het op?  
R: Nou bijvoorbeeld afgelopen zaterdag lekker geschreven, toen kreeg ik een leuk kaartje. Nou dat is toch leuk. Een leuke binnenkomer.  
D: En zie je door die omgang met je salescoach Pepperminds ook positiever?  
R: Ja, dat denk ik wel. Als ik een mindere band met Brian had gehad dan denk ik wel dat ik Pepperminds over het algemeen ook minder chill had gezien. Ik denk dat Pepperminds zo chill is als de mensen die er werken.   
D: Weer zo’n mooie quote.  
R: haha ik schud ze er wel lekker uit he? Ik denk niet dat dat vanuit het management komt of iets dergelijks.   
D: Goed om te zien dus.

D: Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Buiten NRC?  
D: Gewoon andere collega’s, buiten je salescoaches. NRC, AD, Hello Fresh..  
R: Goed, er hangt altijd een goede sfeer. In de ochtend zie je elkaar dan allemaal. Met mensen van NRC heb ik sowieso een goede band want daar sta je natuurlijk ook nog mee op straat. Ook met mensen van bijvoorbeeld Staatsloterij heb ik afgelopen keer met een jongen gezeten die ik eigenlijk helemaal nog niet kende maar daar heb ik dan wel echt een uur mee zitten babbelen.  
D: Dus dat is allemaal wel goed?  
R: Ja  
D: Wat voor gevolgen heeft dat voor jou?  
R: Dat je dus eigenlijk nieuwe mensen leert kennen die ook gezellig zijn, dat je een soort van kring opbouwt van mensen die chill zijn. Niet dat als er één iemand niet is dat je gelijk denkt van shit die is er niet, nou heb ik een minder leuke dag, omdat er gewoon zoveel andere leuke mensen zijn zodat je eigenlijk altijd wel een leuke dag hebt.  
D: Ben je daardoor ook meer gemotiveerd om te werken?  
R: Ja, dat denk ik wel!

D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: Duidelijk, gewoon een duidelijke norm. Er is duidelijk gezegd van joh als je dit en dit doet dan heb je de mogelijkheid om door te groeien en anders niet. Zo simpel is het.

D: Hoe zou je dit anders willen zien?  
R: Nee, want ik denk dat als het te makkelijk word gemaakt dan snij je jezelf in de vingers want dan worden mensen captain die eigenlijk helemaal niet geschikt zijn, maar als je het moeilijker maakt dan wordt er denk ik te veel verwacht van mensen. Dan wordt het ook onmogelijk en dan komen er misschien wel te weinig captains.   
D: Oké, dus je zou er niks aan veranderen?

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee.  
D: Je werkt er natuurlijk nog niet zo heel lang. Wat voor invloed zou het op je hebben wanneer het wel het geval was?  
R: Dat zou mij wel demotiveren natuurlijk. Als jij hoort van ‘’als je zo doorgaat dan wordt je dit dit en dit’’ en als je dan zo doorgaat en je wordt het niet dan snap ik wel dat je er goed door heen zou zitten.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Eigenlijk wel, best wel betrokken. Ik heb nog niet heel veel meegemaakt qua verandering bij Pepperminds omdat ik er nog niet zo lang werk. Ik was er toen bijvoorbeeld op de NRC-krantenavond. Bij het AD ging toen de app van weg maar er werd wel gewoon gelijk gezegd dat er een slideshow werd gemaakt en als mensen er wat in wilde hebben dan konden zij het gewoon sturen en dan komt het erin. Dat laat wel gewoon zien dat als je wil dat je mee kan helpen en mee kan denken aan een besluit.   
D: Hoe voelt dat voor jou?  
R: Wel fijn want dan weet je dat er naar je geluisterd wordt.  
D: Heb je dat ook liever dan dat er helemaal geen extra dingen van je werden gevraagd?  
R: Ja, want er werd nu ook gewoon gevraagd of mensen wilden mee helpen. Wil je dat niet, dan moet je ook gewoon niet zeuren als het niet is zoals jij het wil. Wil je wel initiatief nemen, of wil je wel je eigen dingen erin dan moet je naar me toe komen. Dat is duidelijk en het is ook een stukje betrokkenheid.   
D: Duidelijk.

D: Het laatste onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Om bijvoorbeeld mijn target te halen?  
D: Ja dat ook, maar ook bijvoorbeeld pouleomvang of het aantal gesprekken op een dag.  
R: Ik zet me eigenlijk op straat altijd wel in. Ik wil zoveel mogelijk mensen in de trechter doen om een zo hoog mogelijk resultaat te halen. Ik heb wel een paar keer langer doorgewerkt toen ik dat niet had gehaald. Daar baal ik dan meestal ook wel van als ik dat niet heb gehaald. Voor de rest niet heel veel ervaring met dat soort dingen.  
D: En bijvoorbeeld de pouleomvang, wat doet dat met je?  
R: Iedere lead die ik, ik ken niet zo heel veel mensen in Leiden, woon er ook eigenlijk pas net. Ik ken eigenlijk alleen m’n clubgenootjes. Hier hebben er vier van de vijf gesolliciteerd bij Pepperminds, waaronder ikzelf dus eigenlijk drie anderen. Ik probeer wel gewoon iedereen die ik ken waarvan ik weet dat ze werk nodig hebben gewoon aan te bieden bij Pepperminds.   
D: Het doet jou dus ook wat als we met z’n alle veel groeien?  
R: Ja, ik denk dat het ook juist heel gezellig is als jij nieuwe mensen toevoegt. Je kent ze namelijk al, je weet dat ze gezellig zijn dus het kan eigenlijk alleen maar zorgen voor een leukere sfeer.  
D: Dat vind jij dus heel erg belangrijk? Zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?  
R: Ja

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: Uhhm, dus je bedoelt dat ik dan alleen maar zou werken omdat ik anders te veel lasten zou hebben?   
D: Zou dat voor jou van toepassing kunnen zijn?  
R: Nee, op het moment dat het op is, is het ook echt op. Ik kan me dat op dit moment ook lastig voorstellen omdat ik het nu nog gewoon heel erg naar m’n zin heb bij Pepperminds.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?  
R: Nee, dat zou ik denk ik niet heel lullig vinden. Ik denk dat je dan gewoon voor jezelf mag denken. Dat als je het niet meer leuk vindt dat je dan zegt: ‘’nou ik kap er mee’’. Dat ik niet extra lang bij Pepperminds zou blijven werken omdat anderen dat van mij verwachten.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Hoe bedoel je?  
D: Als jouw salescoach zich heel erg bekommert over jou motivatie, capaciteiten en de kansen die jij krijgt, zou jij je dan ook meer betrokken voelen bij de organisatie?  
R: Ja, dat denk ik wel. Als iemand heel erg met mij meedenkt, dan denk ik dat het logisch is dat je jezelf dan automatisch ook meer betrokken voelt. Ik bedoel als iemand heel veel aandacht aan jou geeft denk ik dat je dat dan ook terug geeft.  
D: Dus als iemand jou veel aandacht geeft, geef je dat ook terug?  
R: Ja,  
D: Om jou meer betrokken te krijgen moet de organisatie zich meer in jou betrekken?  
R: Ja het is een beetje een wisselwerking. Ik ga me niet inzetten wat niks geeft aan mij en andersom. Ik verwacht ook niet dat mensen veel in mij investeren als ik zelf zeg van nou van mij hoeft het allemaal niet.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik heb niks meer.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Werknemer 10

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?

D: Hoelang werk je nu voor Pepperminds?  
R: Ik ben hier iets meer dan een jaar geleden komen werken.  
D: Wanneer was dat?  
R: In maart. Of eigenlijk februari en dan in maart de eerste werkdag. En ja ik vond het eigenlijk in het begin al heel leuk. Ik vond de sfeer heel leuk en het was wel mooi weer, dus ik ben eigenlijk vanaf precies het goede moment ingestroomd. Ik vond het vooral heel leuk dat iedereen altijd bleef hangen en dat het gezellig was altijd.

D: Wie is je salescoach?  
R: Brian Faase

D: Voor welk project ben je werkzaam?  
R: NRC.

D: Wat vind je van het werk zelf? Je hebt het nu over de sfeer gehad, maar wat vind je van het werk zelf?  
R: Ja ook heel leuk. Je kan wel echt groeien, beter worden, doelen stellen en wedstrijdjes doen. Als je het goed hebt gedaan krijg je ook wel een goed gevoel aan het eind van de dag.  
D: Wanneer heb je het goed gedaan?  
R: Als je hebt gehaald wat je wilde halen of hoger.  
D: En het werk zelf met de mensen en het echt op straat staan?  
R: Bedoel je met collega’s?  
D: Ook en met gewoon de mensen op straat.  
R: Ik vind het heel leuk dat je ergens anders bent in Nederland en met de mensen op straat heb je gewoon hele grappige gesprekken. Gesprekken die je normaal gesproken niet echt zou hebben. Je lacht veel, mensen gunnen je veel.  
D: Dat spreekt je dus wel heel erg aan, je bent er wel positief over?  
R: Ja.  
D: Zijn er ook dingen die je minder leuk vind?  
R: Ik vind het niet leuk als het heel koud is of als je een collega hebt die alleen maar aan het zeuren is of alleen maar negatief is.  
D: Verder?  
R: Nee dat was het wel.

D: Wat is je functie?  
R: Promoter

D: Wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten?  
R: Die had ik eerst maar nu niet meer echt.   
D: Wat was dat?  
R: Redenen voor mij waren dat er best wel veel leuke mensen weg zijn gegaan en dat er een beetje een negatieve sfeer hing en dat iedereen het er een beetje over had om te stoppen. Met name de mensen die er wat langer werken. Toen werden er wat nieuwe talenten aangenomen die ik niet super leuk vond. Die zijn eigenlijk ook niet blijven hangen zeg maar. Ik vond het vooral in de winter ook niet meer leuk, maar het wordt nu ook weer mooier weer en ik heb weer dingen om naar uit te kijken. Ik wil nu wel blijven.  
D: Waar kijk je dan bijvoorbeeld naar uit?  
R: Captain worden, dat wil ik nu wel erg graag.  
D: Duidelijk. Waarom wil je dat zo graag?   
R: Ik weet nu weer waarom ik het wilde. Ik vind het fijn om weer hogerop te kunnen komen. Ik wil niet op één lijn blijven hangen en ik vind het leuk om mensen tips te geven.  
D: Het inwerken van nieuwe mensen dus?  
R: Ja.  
D: Als ik het dus goed begrijp zouden redenen voor jou zijn om eventueel weg te gaan de collega’s die weg gaan waardoor de sfeer minder wordt en minder leuke talenten die instromen?  
R: Ja..  
D: Of is die laatste niet echt belangrijk?  
R: Dat houd je altijd wel denk ik.  
D: Ik heb je verder niet over geld gehoord of over scores? Dat is geen reden voor jou om weg te gaan?  
R: Dat ligt bij jezelf. Als ik er een keer geen zin in heb dan heb ik nul gehaald. Terwijl als ik het wel heel graag wil dan heb je dat niet.  
D: Door je eigen scores zou je dus niet weg gaan?  
R: Nee, want dat ligt gewoon aan jezelf. Ik zou niet weggaan als ik alleen maar 0 haal. Dan zou ik weg willen gaan als het goed gaat. Dat de lage scores dan niet de reden is geweest.

D: Dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Redelijk, ik weet echt lang niet alles. Ik lees de krant zelf niet. Ook al probeer ik het wel, doe ik het toch niet. Er zijn wel dingen wat bijvoorbeeld Das allemaal kan vertellen dat weet ik echt niet.   
D: Wat vind je daarvan?  
R: Het kan nog wel beter denk ik. Ik moet er wel iets meer energie in gaan steken.  
D: Wat zou je bijvoorbeeld nog willen weten over de krant?  
R: Uhm, misschien nog preciezer weten wat die bijlagen dan inhouden. Ik weet het eigenlijk niet.

D: Oké, Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt?  
R: Ik weet prijzen, doelgroep. Ik denk dat ik wel gewoon weet wat ik moet weten.   
D: Duidelijk.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Hoe bedoel je?  
D: Pepperminds onderscheid kennis en kunde. Over kennis hebben we het gehad. Nu de kunde.  
R: Ik denk dat ik een beetje medium ben.  
D: waar baseer je dat op?  
R: Ik ben niet zoals die Lars uit Utrecht zo extreem hoog, maar ook niet zoals bijvoorbeeld een paar die hier altijd rond de één en drie halen.  
D: Je zit er dus een beetje tussenin?  
R: Ja dat denk ik ja.  
D: Wat kan jij niet dat zei wel kunnen? Of andersom?  
R: Ik denk dat ik minder doortastend bent en de beslissing voor de mensen maken. Dat ik soms te twijfelend over kom en concessies ben ik nog steeds niet heel goed in.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen die je wel toepast?  
R: Uhm, mensen nieuwgierig maken doe ik altijd, sociale bewijskracht komt heel vaak terug.   
D: Hoe doe je dat dan?  
R: Gewoon iedereen die ik hierover heb gesproken die net zoals u.. bla die bla  
D: Dat is dus zo’n trucje die je veel toepast. Andere trucjes nog?  
R: Wederkerigheid komt ook veel terug.  
D: Hoe doe je dat?  
R: Je geeft ze sowieso al een krant. En dat gaat een beetje onbewust?  
D: Maar hoe doe je dat dan?  
R: Oh, misschien dat toch niet dan. Weet ik niet zo goed eigenlijk.  
D: Andere verkooptrucjes? Cialdini bijvoorbeeld? Zegt dat je iets?  
R: Ja, ik ben begonnen aan dat boek maar heb hem nog niet helemaal uit.  
D: Je denkt dus dat je daar nog wel winst kan behalen?  
R: Ja.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?  
R: Bedoel je de kernwaarden van Pepperminds?  
D: Gewoon de competenties waaraan je zou moeten voldoen.  
R: Ambitieus, nou dat ben ik wel. Liergierig, ik blijf wel altijd vragen stellen en zo. Je kan altijd dingen bijleren. Sociaal zit denk ik ook wel goed.  
D: Dus je voldoet wel aan de competenties?  
R: Ik denk het wel ja.

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: In eerste instantie was het omdat ik geen studie meer had. Ik had tijd te veel en geen doelen meer. En ik had geld nodig. Nu heb ik wel een studie maar… oeps sorry dat is mijn telefoon. Ik ben gebleven omdat ik nu wel weer motivatie heb. Ik vind het leuk om te doen en ik vind het jammer om weg te gaan en iedereen te missen zeg maar. Het geld is natuurlijk nog steeds leuk. Ik vind het wel leuk om als afwisseling nog steeds af en toe te werken.   
D: Duidelijk, geld zeg je als laatste. Is dat bewust? Is dat van mindere mate van invloed?  
R: Ja, dat is wel in mindere mate belangrijk.  
D: Wat vind je het belangrijkste?  
R: Om hier te werken?  
D: Dat ik het leuk vind.

2b. Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken?   
R: Nu heel erg.  
D: Hoe komt dat?  
R: Omdat ik captain wil worden.  
D: Is het ook wel eens niet het geval?  
R: Ja, bij vlagen. Afgelopen winter.  
D: Hoe komt dat dan?  
R: Omdat ik het niet meer leuk vond en ik had het koud. En je collega’s vonden het ook niet meer echt leuk. En dan motiveer je elkaar ook niet echt.  
D: Oké, zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Nu?  
D: Nee.  
R: Oh, als ik niet gemotiveerd ben?  
D: Ja, zou je daarbij geholpen kunnen worden?  
R: Ja misschien wel. Om even helpen herinneren waarom ik het ook al weer wil. Tips geven.  
D: Verder nog iets?  
R: Dealtje maken werkt ook altijd goed.  
D: Dus dat zou jou motiveren door de dag heen? Op het moment dat jij er even geen zin in hebt zou het jou heel erg helpen om je te helpen herinneren waarom je het doet, je tips geven en een dealtje zou je door de dag heen slepen?  
R: Ja, of een grapje maken.  
D: Duidelijk!

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Werven vind ik heel stom.  
D: Dat heb je wel is gedaan dus, waarom vond je dat zo stom?  
R: Ik weet niet. Ik vind het heel raar om in m’n eigen kleding en dan in Leiden. Je krijgt niet echt snel terug waarvoor je werkt. Het is heel vaak heel onzeker. Of ze komen niet. Je kan wel de hele tijd nummers geven maar ik weet niet. Het is gewoon niet echt iets voor mij.  
D: En de borrels en de uitjes? Dat vind ik heel leuk altijd. Ik wil er ook bijna altijd bij zijn. Ik vind dat dat ook wel een beetje erbij hoort om het leuk te houden.  
D: Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Ja misschien wel  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Je bent toch weer met de groep en je weet weer met wie je werkt. Je hebt het er soms ook wel eens over. Over scores enzo.   
D: Dus de uitjes en leuke borrels die motiveren voor jou wel?  
R: Ja.  
D: Omdat je dan lekker met de groep bent?  
R: Ja

D: Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Uhm, nou ja samen en plezier als dat goed zit dan motiveert dat natuurlijk omdat dat leuk is. Je wil samen natuurlijk ook een hoog resultaat halen. En groei als er niet zo veel talenten zijn en er steeds meer promoters en captains bijkomen. Dan merk je ook dat het goed gaat. Zoals in bijvoorbeeld in september. Toen waren er heel veel promoters en captains en toen ging het heel goed. Met die salesgame ook en dat begint nu ook weer een beetje te komen.   
D: Je ziet die kernwaarden dus wel echt terug?  
R: Ja.  
D: Duidelijk.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Nou hij geeft wel goede feedback en zo.  
D: En verder? Is jullie relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet? Kunnen jullie van elkaar op aan gaan zeg maar?  
R: Hij is wel gebaseerd op wederzijds vertrouwen ja.  
D: Omdat?  
R: Hij doet altijd wel wat hij zegt en hij motiveert iedereen. Hij zorgt dat de groep bij elkaar blijft.  
D: Oké, maar je kan er ook wel van op aan gaan dat de dingen gebeuren die gedaan moeten worden?  
R: Ja.  
D: En hij kan er ook van op aan gaan dat jij er bent als je er moet zijn?  
R: Ja.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R: Het was een tijdje heel rommelig natuurlijk toen Brian weg was. Toen viel alles een beetje uit elkaar. Alleen toen was het wel irritant. Er waren mensen aan het zeuren over dat ze weg wilden en dat het niet meer hetzelfde was.   
D: Was je daar dan echt ontevreden over?  
R: Ja soms vond ik dat wel irritant.  
D: Kon je dat uiten? En hoe deed je dat?  
R: Uhm, nee ik vond, mensen waren niet meer gemotiveerd en mensen gingen niet meer hoog schrijven en daar werd ik een beetje ontevreden over want dat ging ik zelf ook doen en dan wordt je een beetje negatief over alles. Of is dat niet wat je bedoelt?  
D: Jawel, maar als er bijvoorbeeld echt iets is waar jij ontevreden over bent, kan je dat dan uiten?  
R: Ja.  
D: Hoe doe je dat dan?  
R: Face 2 face gewoon.  
D: Wordt daar dan ook wat mee gedaan?  
R: Meestal wel.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R: Ja, laatst was hij niet aan het werk en toen had hij me gebeld omdat hij wilde dat ik het weer goed ging doen en zo.D: Waar belde hij toen over?  
R: Gewoon over hoe veel ik ging halen. Gewoon normale salescoach praatjes.   
D: Je vind dus wel dat je de juiste steun ontvangt qua begeleiding, trainingen, evaluatie en dergelijke?  
R: Ja, we hebben maandag weer een training. En de hele tijd vragen wat er mis ging en zo.  
D: Oké, duidelijk.

D: Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja wel goed over het algemeen.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Nou gewoon iedereen is wel aardig tegen elkaar alleen als het om scores gaat dan wordt er niet altijd een leuk gedaan vind ik.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Nou zeggen dat het aanlopers waren of niet gunnen of eerder naar huis willen omdat ze bang zijn dat je hoger gaat scoren.  
D: Dus als het om scores gaat dan is de omgang wel eens prikkelbaar?  
R: Ja en heel erg competitief. Is ook wel goed op zich want dan ga je meer je best doen maar soms is het niet echt eerlijk.  
D: Maar over het algemeen als het niet over scores gaat dan is de omgang met collega’s wel goed?  
R: Ja klopt.

D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: Goed, er zijn er nu zelf meer. Je kan nu ook bijvoorbeeld captain in opleiding worden, captain en teamcaptain.  
D: Zijn ze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: Ja dat denk ik wel. Als je maar wil. Ik bedoel vier gemiddeld vind ik niet zo hoog.  
D: Dus haalbaar voor hen die dat willen? Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Nou als ik captain wil worden moet ik vier gemiddeld hebben toch. Dat had ik al een keer gehaald dus nu kan het ook.

D: Zou je dat op een of andere manier anders willen zien?  
R: Die doorgroei?  
D: Ja.  
R: Nee eigenlijk niet.  
D: Je zou het dus niet anders doen?  
R: Nou wat bijvoorbeeld over King werd gezegd is dat hij heel goed inwerkte en niet zulke goede scores haalde. Daar kan je misschien wel naar kijken.   
D: Maar dat zou jij niet doen?  
R: Ja misschien wel eigenlijk. Er zijn wel captains die goed scores maar niet de leukste collega’s zijn. Denk ik  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Nee liever niet.  
D: Oke, een concrete vraag dan; als je het anders zou kunnen doen, zou je dat dan doen of is het goed zo?  
R: Ik vind het goed zo, maar als je nog wat anders zou willen doen zou je misschien kunnen kijken naar.. Nee maar dan wordt het ook oneerlijk. Denk ik als je niet kijkt naar scores maar zegt van jij bent lief voor talenten. Nee ik zou het denk gewoon zo laten.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Ja  
D: Hoe was dat?  
R: Dat was wel demotiverend maar het had wel met heel veel dingen te maken.   
D: Waar had dat mee te maken?  
R: In eerste instantie met dat met Das. Andere instantie met teveel uitval of dat er geen tijd was of dat alles al vol zat. Dat je weer opnieuw je captaintraject moest doen.   
D: Dat was dus voor jou demotiverend?  
R: Ja, klopt  
D: Hoe zag je Pepperminds daardoor?  
R: Niet zo super positief meer.   
D: Oké.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Dus in hoeverre ik mag meebeslissen?  
D: Gewoon de betrokkenheid zeg maar. Meebeslissen is nog iets anders.  
R: Ik wil wel meebeslissen maar voel me niet heel erg betrokken erin. Meestal worden er bij de captainmeetings dingen besloten en zo. Ik mag wel beslissen waar ik sta en met wie ik sta. Dat mag ik altijd wel altijd zeggen. Dus misschien wel.   
D: Waarin zou je je nog meer betrokken willen voelen?  
R: Waar zou je nog meer in moeten beslissen?  
D: Ja zeg het maar?  
R: Ik denk gewoon niet dat dat iets is voor mijn positie.  
D: Dus je bent het wel eens met de betrokkenheid die jij krijgt voor je positie  
R: Ja klopt, ik denk dat als iedereen wil meebeslissen dat je tot niks komt.

D: Het laatste onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Uhm, ik weet wel dat je elke keer weer de beste vestiging willen worden. Dat speelt natuurlijk wel mee.  
D: Dus daar zou je wel harder voor lopen?  
R: Ja  
D: Wat zijn concreet jouw acties daardoor?  
R: Hoe bedoel je?  
D: Werk je daardoor harder bijvoorbeeld?  
R: Ja. Je wil niet die score verpesten.  
D: Oké, en zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?  
R: Ja, minimaal dan.  
D: Doel van NRC is duidelijk, maar kan je nog andere doelen bedenken?  
R: Meer mensen?   
D: Ja, zijn dat ook jouw doelen?  
R: Nee, niet echt. Ik heb me daar niet echt mee bezig gehouden. Ik heb pas één lead aangebracht.  
D: Wat kan hieraan gedaan worden?  
R: Misschien moet ik toch maar een keer gaan werven.

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: Eigenlijk dat niet.  
D: Totaal niet?  
R: Nee.  
D: En als je er bijna klaar meer zou zijn, zo dat dan wel het geval zijn?  
R: Als ik zou willen stoppen?  
D: Ja, zou je dan nog langer blijven werken?  
R: Op dit moment niet eigenlijk, misschien na m’n studie.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?  
R: Ook niet eigenlijk.  
D: Zou dat later het geval kunnen zijn?  
R: Misschien doe je dat wel uit loyaliteit ofzo. Naar de vestiging en naar iedereen die hier werkt.   
D: Uit loyaliteit dus?  
R: Ja, je gaat niet zomaar weg. Dan laat je wel een soort van mensen in de steek.  
D: Dus dat zou later voor jou wel het geval kunnen zijn? Jij zou dus minder snel weggaan omdat er veel in jou is geïnvesteerd?  
R: Ja, misschien wel ja.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: De laatste vraag alweer; in hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: …  
D: Snap je hem?  
R:…  
D: De organisatie is heel erg met jou bezig, dus met je kansen en dergelijke. In hoeverre voel je je daardoor meer betrokken bij de organisatie?  
R: Ja, dat helpt wel heel erg.   
D: Hoe zie je dat?  
R: Als er naar jou wordt geluisterd en met jou plannen worden gemaakt dan wil je natuurlijk ook jullie tegemoet komen.   
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Jullie zeiden dat als je gewoon door blijft gaan met wat je doet en je deze maand gewoon werkt dat je dan gewoon captain wordt. Daar wil je wel extra hard voor werken.  
D: Ben jij daardoor ook meer bereid om wat voor de organisatie terug te doen?  
R: Ja.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik vond het een goed onderzoek.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier echt wat mee.

## Werknemer 11

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?  
R: Gezellig, leuke collega’s, chillen.  
D: Leuke collega’s dus?  
R: ja, goede begeleiding bij salescoach. Ik had het anders verwacht.  
D: Hoe had je het verwacht?  
R: Beetje op z’n beloop laten gaan, kijken hoe je het doet. Ik had eigenlijk vanaf het begin met Marijn best wel een “chille” klik. Zij was meteen vet enthousiast, gaf meteen tips en zo.  
D: Oké, goed om te horen.

D: Hoelang werk je nu voor Pepperminds?  
R: Dit is mijn zesde dag.

D: Wie is je salescoach?  
R: Marijn.

D: Voor welk project ben je werkzaam?  
R: SLOT, staatsloterij.

D: Hoe vind je het werk in het algemeen?  
R: Ik vind het lachen.  
D: Ja? Wat vind je er leuk aan?  
R: Uhhh, ik vind het project leuk, ook omdat er een deel van de opbrengst naar de maatschappij van Nederland gaat. Dat is ook vaak een goede tip om te vertellen tijdens je pitch als mensen als mensen erover gaan zeuren, van wat is het nou eigenlijk. Het is een uitdaging om toch iets te verkopen wat niet zo vanzelfsprekend is. Ik bedoel mensen kopen het toch al en jij moet op één of andere manier aan ze kunnen verkopen terwijl ze het ook op internet kunnen kopen of bij een zelfstandige winkel.  
D: Dat vind je er leuk aan.  
R: Ja.  
D: Wat vind je van het werk zelf?  
R: Het begint steeds leuker te worden.  
D: Ja? Wat vind je er leuk aan? Of wat vond je er in het begin van?  
R: In het begin had ik echt zo iets van als ik dit vaak ga doen, vijf uur lang buiten, chagrijnige mensen, dan ga ik het niet zo heel leuk vinden, maar hoe vaker ik heb gewerkt en met verschillende collega’s heb gestaan, super veel geleerd, waardoor mijn pitch ook beter is geworden en ik ook echt mensen kon stoppen en gewoon een goed gesprek kan voeren met ze.  
D: Oké, dat is goed om te horen. Een goed gesprek dus.

D: En jouw functie op dit moment is dus trainee?  
R: Ja

D: Wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten? Wat zou voor jou een reden zijn om te stoppen met werken voor Pepperminds, of redenen.  
R: Dat ik voor mezelf niet kan groeien en niet meer zou kunnen schrijven. Dat als ik elke keer op één zou blijven staan per keer, per vijf uur, dan heeft het voor mij uhhh gaat mijn plezier weg en is het voor mij niet meer rendabel om dit werk te blijven doen.  
D: Oké, dus op het moment dat jij niet kan groeien in je kennis en je kunde zeg maar, geen plezier dus niet rendabel. En op het moment dat jij nog heel veel daarin moet investeren, in jezelf zeg maar en in die tijd wat minder verdient zeg maar wel plezier hebt en veel leert zou je het dan nog wel leuk vinden?  
R: Zeker weten. Dat heb ik nu ook. Ik begin het nu een beetje te leren maar ik heb wel, ik kom dus steeds weer terug met het chille gevoel van leuke dag gehad met collega’s en ik heb wat geschreven maar ook al had ik niks geschreven, ik heb nog steeds een goed gesprek gehad met mensen en ze zijn met een lach weg gegaan.  
DD Dus zeg maar het kunnen leren en het plezier op een werkdag is voor jou belangrijker dan het geld dat je verdient?  
R: Op dit moment wel ja.  
D: Zou dat nog kunnen veranderen?  
R: ik weet niet, als uhhh ik eenmaal gewend ben dat ik meer schrijf en er wat meer aan overhoud dan ik nu doe, weet ik niet wat voor effect dat op mij zal hebben.  
D: Maar voor nu is het in ieder geval wel goed?  
R: Voor nu is het prima zo.  
D: Oké, duidelijk.

D: Dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werknemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Ik denk dat ik genoeg informatie heb om het te kunnen verkopen en ook om vragen te kunnen beantwoorden die mensen gewoon stellen. Ik vind op dit moment vind ik mijn kunde, vind ik uh  
D: Kennis.  
R: Mijn kennis vind ik genoeg om mijn werk te kunnen doen op dit moment.  
D: Zou je dat nog meer willen zien, die kennis? Dat je er nog meer vanaf weet of vind jij je kennis niveau voldoende?  
R: Ik denk dat als ik meer kennis zou willen opdoen, dat het vanuit mezelf moet komen. Dat ik me erg moet gaan verdiepen in de staatsloterij zelf van dit en dat is er aan de hand, dit is in de media geweest, dat heb ik nu niet zoveel mee gekregen. Ik heb af en toe wel van dit heb ik niet gehoord.  
D: En hoe voel je je dan?  
R: Ja, nog niet heel persoonlijk omdat ik nog niet lang voor het bedrijf werk, het heeft voor mij niet direct een negatieve invloed.  
D: Maar hoe voelt het voor jou dat je bepaalde dingen niet weet?  
R: Uhhh ja, niet erg want ik ben net bij het bedrijf en als er echt iets is dan stap ik naar m’n Captain toe.  
D: Oké.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt?  
R: We hebben actie één plus één gratis.  
D: Ja? Wat houdt dat in?:  
R: Dat we twee staatsloten voor de prijs van één mogen aanbieden, eenmalig voor de eerstvolgende uh de volgende trekking en dat mensen daarna zelf kunnen bepalen of ze willen blijven meespelen.  
D: En ken je de staatsloterij zelf? Wat weet je daarvan?  
R: Dat zeventig procent van de inkomsten naar de staat gaan. Dertig procent wordt terug gegeven aan de maatschappij, zoals sportdagen of activiteiten.  
D: En de prijzen zelf?  
R: Uh, de prijzen zelf weet ik niet erg veel van.  
D: Nee maar als zeventig naar de staat gaat en dertig naar de sportdagen, wat gaat er dan naar de klant, winnaars?  
R: Die zeventig procent toch? Nee dat, nee…. Die weet ik eigenlijk niet, nee. Dat is een hele goeie.  
D: Want als je hem zo zegt, dan blijft er niks over natuurlijk.  
R: Nee, klopt .  
D: Die verdeling weet je dus nog niet?  
R: Nee.  
D: Dat is helemaal niet erg. En verder?  
R: Je speelt mee met de jackpot. Als je langer mee speelt heb je ook een lot voor de speciale trekkingen. Oudejaars dag moet je extra geld voor neerleggen.  
D: Oké, duidelijk. Dan heb ik een beetje een beeld hoe de kennis eigenlijk is.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Aan het begin had ik helemaal geen kennis, maar door degene waar ik mee stond is mijn kennis wel verbreed. Daarmee heb ik ook wel mijn pitch geoefend. Ze hebben mij tips gegeven, waardoor mijn kunde wel omhoog is gegaan en waardoor ik dus goed kan schrijven.  
D: Dus nu voel je je wel bekwaam om te verkopen.  
R: Ja.  
  
D: Oké, duidelijk. Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Je moet het persoonlijk maken dat is een hele belangrijke. Interesse opwekken, mensen zijn best wel happig op het woordje of aanbieding. En waarom je ergens voor staat?  
D: Waarom sta ik hier vandaag dus.. En zou je je hierin nog willen verbeteren?  
R: Uh, ja ik zou wel graag beter willen worden in interesse bij iemand opwekken, zodat ik het meer persoonlijk zou maken.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?  
R: Uh, doorgaan.  
D: Ja, doorzettingsvermogen. Voldoe je daaraan?  
R: Ja. Op een dag krijg je echt best wel vaak nee te horen, dat kunnen er tien zijn op een dag. Daarna kan je wel weer een heel leuk gesprek hebben en het juist goed gaan. Dan moet je wel kunnen doorzetten. Soms kunnen mensen ook zeggen, je hebt het goed verkocht, maar ik heb er echt geen interesse in. Dan geeft dat toch nog wel een goed gevoel.  
D: Andere competenties, waaraan je zou moeten voldoen?  
R: Ik zou het eigenlijk niet weten, misschien sociaal? Je moet niet bang zijn om op mensen af te stappen.  
D: Ja, dat past wel bij het werk. Verder nog andere competenties?  
R: Voor zover ik weet, op dit moment nog niet.

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: Waarom werk ik bij Pepperminds? Sowieso omdat bij het bedrijf alleen maar jonge mensen zijn, het zijn allemaal collega’s van je eigen leeftijd, dit maakt de werksfeer vaak veel fijner. Dan bij een supermarkt, waar ook wat oudere mensen werken, die het echt alleen maar voor het geld doen. Ik werk op dit moment ook voor de gezelligheid, ik leer ook heel veel, dingen verkopen enzo. Ik ga ook commerciële economie doen en zo wordt mijn communicatie ook verbeterd.  
D: Dus communicatieve vaardigheden? En zijn er nog andere redenen? Werksfeer en gezelligheid dus, het sluit aan bij je studie, kan je nog wat noemen?  
R: Om geld  
D: Dat is wel grappig dat je die als laatste zegt. Dat is natuurlijk ook belangrijk.  
R: Ja, zeker. Dat is mooi meegenomen.  
D: Heb je hem ook in mate van belang gezet of niet?  
R: Ja, het is voor mij wel belangrijk, maar het is niet de grootste rol. Als ik geld wil verdienen, kan ik ook ergens anders werken.   
  
D: Oké. Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken?   
R: Ik had vorige week een iets minder dagje, maar ik dacht gelijk nou dit ligt aan mezelf en volgende keer ga ik weer knallen.  
D: Maar je had niet goed geschreven, waar kwam dit dan door?  
R: Niet geslapen. Latertje op werk en daarna ging ik doorhalen.  
D: Maar ben je over het algemeen wel goed gemotiveerd om een succes van je dag te maken?  
R: Ja, zeker.  
D: En hoe zie je dat dan terug?  
R: Ik ga naar mijn captain toe om te vragen hoe ik mijn pitch nog beter kan maken. Ik vraag of ze willen luisteren naar mijn verhaal en of ze daar op of aanmerkingen over hebben.  
D: Oké, dat is alleen niet het geval wanneer je slecht heb geslapen? Of zijn er ook nog andere factoren die van invloed kunnen zijn?  
R: Nee, in principe niet. Ik heb af en toe een iets mindere dag, maar dat zijn vaak ook opstart problemen.   
D: Wat zouden dan die opstart problemen kunnen zijn?  
R: Geen dag ritme hebben, jij hebt waarschijnlijk een ritme dat je negen uur begint en dat je om zes uur klaar bent en dat je bewijze van spreken om twaalf uur gaat slapen. Ik werk van zeven tot drie uur in de nacht.  
D: Waar werk je dan nog meer?  
R: Horeca.  
D: Dat is niet fijn natuurlijk.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Ja, ik had vorige week een mindere dag, Marijn kwam toen langs en die begon gewoon mensen mee te trekken en liep met een glimlach rond, waardoor ik eigenlijk op het moment dat ze erbij was, gelijk iemand inschreef.   
D: Dus je kan meegetrokken worden als iemand je enthousiast maakt?  
R: Ja, klopt. Als iemand zegt dat ik goed bezig ben en het kan dan helpt dat mij.   
D: Dus enthousiasme en complimenten helpt jou heel goed? Zijn er nog andere manieren?  
R: Ja, maar geen andere manieren.  
D: Dus complimenten en lekker enthousiast.

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Leuke uitjes en borrels heb ik eigenlijk nog niet mee gemaakt. Ik heb wel één keer geworven dat was prima.  
D: Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie? Als je gezellig na werk nog een drankje doet?  
R: Ja, ik had altijd wel zin om te blijven plakken. En dat motiveerde mij wel, voor de volgende dag en die dag zelf.  
D: Hoe zie je dat voor je?  
R: Ik denk als ik een mindere dag heb en ik blijf zitten en andere mensen zijn chill en gezellig motiveert dat mij wel en vergeet ik sneller zon mindere dag.  
D: Oké, neem je dus mee naar de volgende dag.  
R: Ja.

D: Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Uh, de kwaliteit sowieso want ik vind dat er best wel veel aandacht wordt besteed aan iemand die er net komt werken. Je wordt niet meteen op straat gezet je krijgt eerst een training. En groei natuurlijk en resultaat weet ik niet heel goed wat ik daar bij moet zeggen. Als ik gewoon een lekkere dag heb gedraaid met veel inschrijvingen, dan geeft het voor mij goed resultaat van ja, ik ben lekker bezig geweest. Dan blijft het leuk om dit werk te doen.  
D: Hoe draagt het bij jou bij aan het werken bij Pepperminds, ben je daardoor extra gemotiveerd?  
R: Nee, ik zie de kernwaarden wel terug. Zeker ’s ochtends bij het wegsturen hangt een hele fijne sfeer. Sales coach is gewoon vrolijk op dat moment en die probeert ons ook met een goed gevoel weg te laten gaan.  
D: Oké, duidelijk.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Uh, die is lastig. Uh, vriendschappelijk maar je weet wel wat je aan haar heb.  
  
D: Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Dat denk ik wel.  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Op de manier waarop ik met Marijn communiceer. Als ik een probleem heb is zij wel duidelijk dat ik dat moet regelen en als ik het dan geregeld heb dan is zij degene die zegt, top gedaan. Ze geeft het wel aan als het niet mogelijk is het zelf op te lossen dan denkt zij mee, of als ik aangeef dat ik er niet uit kom. Dat vind ik super fijn.  
D: Zie je daardoor de organisatie ook als prettiger?  
R: Ja, je durft gewoon makkelijk naar iemand toe te gaan, het is laagdrempelig. Bij andere bedrijven is het lastig om naar je leiding gevende te gaan en verschillende dingen aan te geven, problemen of dat je een dag niet kan werken en zo. Het is heel anders dan dat ik gewend ben bij andere werkgevers?  
D: Oké, laagdrempelig?  
R: Ja.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R: Tot nu toe nog niks.  
D: Maar zou je het wel kunnen uiten?  
R: Als ik het ergens niet mee eens ben dan zou ik dit gewoon met Marijn kunnen bespreken.  
D: Face to face?  
R: Ja, of dat ik een mailtje stuur, ik zit hier en hier mee heb je een keer tijd om het hier even over te hebben.  
D: Dat doe je dus omdat het wat laagdrempelig is? En zou je bij een andere werkgever minder snel gedaan hebben?  
R: Ja.  
D: Oké, dat is goed om te horen.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R:Ja.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Ze checkt elke keer hoe het gaat, hoe mijn motivatie is of het nog leuk is of ik goede gesprekken heb. Ze checkt dus regelmatig hoe het met me gaat.  
D: Oké en buiten het werk om? Trainingen?  
R: Elke week krijgen we een mailtje en daar staat het één en ander in. Ze had dus in een mailtje gezet, dat ik de drie had aangetikt onder leiding van een andere collega. Dat vind ik echt leuk dat dat erin staat dat ik toch erkenning krijg. Ik doe moeite en dat wordt ook gezien, dat vind ik super leuk.

D: Dat snap ik, dat is ook leuk. Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?   
R: Helemaal prima.  
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Met de collega’s van mijn poule, kan ik het allemaal goed vinden. Ze doen ook echt wel moeite om mij wat te leren, ze katten mij niet gelijk af als ik iets verkeerd doe.   
D: Dat is binnen je poen? Buiten je poen?  
R: Dat is eigenlijk wel een beetje alleen binnen m’n poen, ik doe af en toe wel een biertje en klets wat, maar verder niks.  
D: Had je dat anders willen zien?   
R: Nee ik vind dat eigenlijk wel logisch, ben zelf ook niet heel erg spraakzaam.   
D: Het is dus niet dat je daarmee zit? Maar in de poule zelf is het wel gewoon leuk, vind je het daardoor ook leuker om daar te werken?  
R: Ik heb twee keer met een collega gewerkt en had gevraagd of ik die dag daarna weer met haar mocht staan omdat ik gewoon super relax met haar werk.  
D: Dat vond je dus leuk?  
R: Ja en daarna heb ik met iemand anders gestaan en dat vond ik ook heel erg leuk. De laatste keer heb ik nog het meeste geleerd.   
D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen? Hoe ervaar je deze? Want jij bent natuurlijk relatief nieuw.  
R: Uhm.  
D: Is dat duidelijk? Weet je wat je wanneer kan halen?  
R: Het is voor mij niet helemaal duidelijk. Maar wat ik weet is dat je de 10 dagen de tijd hebt om een stijgende lijn te laten zien. Mocht je het nou heel goed doen dan heb je eerder kans om promoter te worden. Vanaf daar weet ik het niet zo heel erg. Omdat ik me nu ook op mezelf aan het focussen ben omdat ik gewoon consistent wil blijven met schrijven en een groeiende lijn maken.   
D: Oké, duidelijk. Zou je dat kunnen weten op één of andere manier? Zijn de handvaten uitgereikt om het te weten?  
R: Ja beneden hangt een poster met hoe het allemaal in elkaar zit.  
D: Ja, dat zijn de eerste 10 werkdagen. Maar daarna?  
R: Wanneer zit nou die grens dat je kan overstappen naar promoter of dat je nog een training nodig hebt  
D: Dat is dus voor jou onduidelijk?  
R: Ja maar dat komt meer omdat ik het gewoon even op me af laat komen.  
D: Zou je dat willen? Dat het duidelijker is?  
R: Nee, want dan heb je meteen een target waar je naar toe moet werken. Ik persoonlijk werk fijner als ik een beetje los ben. En gaat opbouwen en op het moment dat ik er dan nog niet aan toe ben heb ik liever dat ik dan daarna de stap zet dan dat je gelijk de norm moet halen en op target wordt gezet.

D: Zou je de doorgroeimogelijkheden op één of andere wijze anders willen zien?  
R: Denk het niet.  
D: Nee? Je zou het zo laten?  
R: Ja ik denk het wel.  
D: Ook om eventueel captain te worden, is dat duidelijk voor je nu?  
R: Nee, dat niet.   
D: Oké, we werken nu met het normensysteem. Als je daar 120% boven zit dat kan je solliciteren naar captain. Vind je dat goed? Of zou je dat anders willen zien?  
R: Dat vind ik wel goed.  
D: Dus de nieuwe normen waarmee we werken dat is goed?  
R: Ja.  
D: Duidelijk.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee.  
D: Oké.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Ja nog niks. Ik denk dat ik daar nog te nieuw voor ben.   
D: Zou je daarin al betrokken willen worden?  
R: Ik denk dat ik het bedrijf dan eerst nog beter leren kennen.  
D: Oké, en waarin wordt je wel betrokken? Of eigenlijk nog echt helemaal nergens in?  
R: Je wordt betrokken in de piekweek en dat soort dingen. Ook in het uitje dat we met de poule gaan midgetgolven en daarna een biertje gaan drinken.   
D: Wordt je dan betrokken in wat je bijvoorbeeld gaat doen?  
R: Nee.  
D: Zou je dat willen?  
R: Ja op zich wel.  
D: Betrokkenheid in locaties waar je naar toe gaat en mensen met wie je staat, wordt je daar in betrokken?  
R: Daar wordt ik in betrokken ja.  
D: Vind je dat fijn?  
R: Ja, dat vind ik fijn. Die flexibiliteit vind ik heel fijn.  
D: Maar in andere dingen zou je ook graag betrokken willen worden?  
R: Ja.

D: Het volgende onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen? Ik wil je er trouwens nog even extra op attenderen dat je aan de hand van dit interview niet beoordeeld wordt of iets dergelijks. Je mag alles zeggen wat je wil, daar heb ik het meest aan.  
R: Oké.  
D: Dus in hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?   
R: Met groei, hoe meer mensen er zijn hoe leuker het is. Ik ben wel constant bezig met mensen die ik ken om ze over Pepperminds te vertellen en ze te strikken voor Pepperminds.   
D: Dus daar ben je wel echt mee bezig. De pouleomvang. Zijn er nog andere doelen van de organisatie waarmee jij je kan identificeren?  
R: Nee, niet zo zeer.  
D: Als je bijvoorbeeld op straat staat zelf voor de Staatsloterij? Wat is dan het doel van de organisatie?  
R: Ja loten verkopen  
D: Hoeveel?  
R: Dat is voor mij niet relevant omdat ik nog aan het leren ben hoe ik echt goed kan verkopen  
D: Dus de doelen van de organisatie betreft targets zijn niet jou doelen? Omdat je nog aan het leren ben  
R: Ja, kopt  
D: Dus het doel va de organisatie is niet jouw doel omdat je nog aan het leren bent en het doel van de organisatie is zes mensen inschrijven.  
R: Ja.  
D: Duidelijk.

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: Dat vind ik een goede.  
D: Stel dat je er een beetje klaar mee bent zou je er dan nog blijven werken omdat je niks anders hebt, of is dat voor jou niet het geval?  
R: Ik denk dat dat voor mij niet het geval is omdat ik wel plezier moet blijven houden in mijn werk.  
D: En waarom?  
R: Omdat als ik geen plezier heb in mijn werk ik mijn motivatie niet zou kunnen blijven houden om het te blijven doen.  
D: Dus op het moment dat jij er klaar mee bent zou je niet langer blijven werken?  
R: Klopt.  
D: Duidelijk.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd? Dat houdt dus in dat wij je heel veel trainingen geven en veel in je investeren. In hoeverre blijf je daardoor langer bij ons werken?  
R: Dat zou wel invloed hebben.  
D: Hoe baseer je dat?  
R: Het is van twee kanten. Als het bedrijf veel tijd in jou investeert doe je dat ook automatisch terug.   
D: Jij voelt je dan gewaardeerd en ben dan ook mee geneigd om wat terug te doen?  
R: Ja.  
D: Bij goede begeleiding dus?  
R: Ja, klopt.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: De laatste vraag alweer; in hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Nog één keer?  
D: in hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen? Dus heel erg met jou bezig zijn.   
R: Dan voel ik me meer betrokken ja.  
D: Hoe komt dat?  
R: Ze doen echt moeite om jou wat te leren. Zij vinden het ook echt leuk als jij wat verkoopt. Sander was van de week super blij dat ik mijn doel had behaald van drie. Daar gaf die me toen ook een beloning voor. Het is niet alleen verkopen verkopen verkopen, het is ook naar elkaar toe van ‘’ik weet hoe het is om te beginnen’’ en het gewoon kicken is op het moment dat jij je doel kan halen.  
D: En op het moment dat de organisatie zich daarin bekommert voel jij je dus meer betrokken?  
R: Ja.  
D: Oké.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen? Of wil je nog andere dingen kwijt?  
R: Nee ik niet. Ik kom tot nu toe iedere keer nog graag naar mijn werk en ik raad het ook iedereen aan.  
D: Dat hoor ik helemaal graag! Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Werknemer 12

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen.

Bij jou hoef ik me niet meer netjes voor te stellen, want je kent me al. Ik loop stage bij Pepperminds en ben bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je werkzaam bent voor Pepperminds en daar ongetwijfeld een eigen blik op hebt. Daarnaast ben ik benieuwd naar jouw ervaringen met het bedrijf. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?

Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden. Ik wil je er daarom ook op wijzen dat geen enkel antwoord fout is. Ik kan het meeste met jou eerlijkheid en de antwoorden van jou vragen zullen onder geen enkele voorwaarde bij jouw salescoach terecht komen.

Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds?

D: Hoelang werk je nu voor Pepperminds?  
R: Ik heb nu net vijf werkdagen gehad bij Pepperminds

D: Wie is je salescoach?  
R: Mijn salescoach is Brian Faase.

D: Voor welk project ben je werkzaam?  
R: Ik verkoop het Algemeen Dagblad.

D: Hoe vind je het werk?  
R: Ik vind het heel erg leuk werk. Vooral het contact met mensen op straat spreekt me aan.

D: Wat is je functie?  
R: Ik ben nu trainee.

D: Wat zou voor jou de voornaamste reden zijn om Pepperminds te verlaten?  
R: De voornaamste reden voor mij om Pepperminds te verlaten is als ik het niet meer kan combineren met mijn studie. Dan wordt het gewoon erg lastig om voor pep te blijven werken. A  
D: En andere redenen?  
R: Uhm, als het plezier eraf is zou dat ook een reden kunnen zijn.

D: Duidelijk, dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

***Kennis:***  
D: Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Het is niet extreem hoog zoals bij sommige captains hier. Ik weet denk ik wel wat ik moet weten om te kunnen verkopen.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt?  
R: Zoals?  
D: Wat je maar weet op te noemen  
R: Nou we verkopen abonnementen op het Algemeen dagblad. De prijzen voor de abonnementen zijn €13,99 voor een weekend abonnement en €19,99 voor een compleet abonnement. Mensen mogen zelf weten hoelang ze mee willen doen. Dit kan één, twee of drie jaar.   
D: En verder?  
R: De doelgroep die we aanspreken zijn gewoon de normale mensen onder ons. Niet de extreem hoog opgeleide mensen dus, maar gewoon de wat simpelere mensen.  
D: Duidelijk

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vind je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Ik voel me redelijk bekwaam, maar nog niet bekwaam genoeg. Ik heb wel veel aan tips die bijvoorbeeld Freek of Bas aan me geven.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen?  
R: Ik maak het altijd persoonlijk voor mensen op straat. Dat heb ik van Bas geleerd. Dus als mensen oud-abonnee zijn dan mag ik speciaal wat doen voor oud abonnees bijvoorbeeld. Interesse opwekken doe ik ook altijd en ik geef altijd een reden waarom ik op straat sta.  
D: Duidelijk.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan?  
R: Hoe bedoel je dat?  
D: Gewoon over welke vaardigheden of welke eisen moet jij beschikken volgens Pepperminds?  
R: Ik denk dat je sociaal moet zijn om met mensen een goed gesprek te kunnen voeren. Toen ik werd aangenomen werd gezegd dat leergierigheid ook gewenst is, omdat je dan steeds beter wordt. Er werd gezegd dat het leek alsof ik hier wel aan voldeed.

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je?  
R: Ik ben via Albert hier aangebracht. Hij vertelde me dat het een leuke leerschool is waar je veel bij kan leren. Ontwikkeling vind ik daarom erg belangrijk. Daarnaast is het op pep ook gewoon erg gezellig. Ik vind het leuk om met mensen te werken waar ook echt een leuke klik mee is.  
D: Nog meer redenen?  
R: Ja het zou natuurlijk gek zijn als ik hier niet werk voor het geld. Dat is denk ik voor iedereen wel het geval, want anders zou je geen bijbaantje hebben.  
D: Zijn er nog meer redenen die jou echt blijven motiveren om bij Pepperminds te blijven werken?  
R: Nee dat waren ze wel denk ik.

2b. Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken? En wat is de oorzaak wanneer dit niet het geval is?  
R: Ik ben altijd wel gemotiveerd om een goede dag te hebben. Het zou zonde zijn als je naar werk zou komen en je zou dat niet hebben. Het is nog niet voorgekomen dat dat niet het geval is, maar mocht dat zo zijn denk ik dat het lastig werkt als je een beetje ziekjes bent. Dit zou dan je werkdag wel kunnen beïnvloeden.  
D: Oke, dus als je je niet lekker voelt dan kan dat je dag beïnvloeden? Zijn er nog andere zaken die je dag eventueel ook zouden kunnen beïnvloeden?   
R: Bij mij is het nog niet het geval geweest, maar ik hoorde Amber wel eens wat zeggen over stress met school. Dat zou ook een reden kunnen zijn inderdaad.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Ik denk dat je lastig geholpen kan worden op het moment dat je een beetje ziek bent. Ik denk wel dat je beïnvloedt kan raken door een hele enthousiaste collega die er echt voor wil gaan. Als het even wat minder gaat helpt een belletje naar de salescoach ook wel eens.  
D: Bel je ook regelmatig met je salescoach?  
R: Ja elke dag wel minimaal een keertje. We spreken dan de doelen en dan ga ik er voor.

***Incentives:***  
D: Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Ik werk alleen op zaterdag, daarna is het altijd erg gezellig op Pep. Werven heb ik nog niet gedaan en echte uitjes ook nog niet. Het werken met collega’s wordt hierdoor wel echt leuker bij Pepperminds. Dit komt door de leuke omgang onderling  
D: Droeg dit bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Ja, ik denk het wel. Ik vind het leuker om naar werk te gaan als ik weet dat er leuke collega’s zijn. Je zou dus wel kunnen zeggen dat ik door de leuke sfeer extra gemotiveerd raak.

D: Oké, en hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: De kernwaarden van Pepperminds zijn aanwezig binnen het pand. Vooral plezier spreekt mij erg aan.  
D: En waarom spreekt plezier jou zo aan?  
R: Ik vind het belangrijk dat je iets doet waarmee je het naar je zin hebt. Als je dat niet doet dan heb je ook nooit een goede dag denk ik. Als het plezier goed zit dan komen de andere kernwaarden hiermee gepaard.  
D: Duidelijk, goed om te horen

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Brian is er niet veel, maar als hij er is motiveert hij wel.   
D: En hoe doet hij dat dan?  
R: De belletjes tussendoor werken voor mij heel goed om de dag in delen op te delen en het vertrouwen erin te houden. Ook ’s ochtends als hij voor de groep staat werkt het gewoon motiverend.   
D: En is jullie relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?   
R: Ja dat denk ik wel.  
D: En hoe zie je dat dan terug?  
R: Ik weet dat als ik hem bel dat hij opneemt en dat hij kan helpen bij zaken waar ik er niet uitkom. Anders weet hij dat als ik op de planning sta dat ik er zal zijn.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?  
R: Nee, eigenlijk niet. Het is in ieder geval nog niet voorgekomen.  
D: Mocht dat zijn voorgekomen, hoe zou je dat dan uiten? En zou je dan überhaupt de mogelijkheid hebben om het te uiten?  
R: Ik zou het wel kunnen uiten. Brian is daar niet zo moeilijk in en luistert er graag naar.   
D: Duidelijk.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vind je dat je de juiste steun ontvangt vanuit je salescoach?  
R:Ja dat denk ik wel. Zoals ik al zei zijn de belletje tijdens werkdagen altijd fijn. Ook de trainingen die worden gegeven ondersteunen denk ik voldoende  
D: Hoe ondersteunen deze dan?  
R: Gewoon, met de kennis die ik hier opdoe voel ik me zekerder op straat. Ook kan ik die kennis gewoon gebruiken.

D: Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja die is altijd erg goed. Aangezien ik alleen op zaterdag werk is dit nog meer het geval, aangezien dit de drukste dag is en er meer mensen blijven hangen. Dat vind ik altijd wel gezellig.

D: Goed om te horen. Het volgende onderwerp gaat over jouw kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen?  
R: De doorgroeimogelijkheden zijn erg duidelijk. De normen die behaald moeten worden met een overzicht van hoe jij ervoor staat worden elke week verstuurd. Je weet wat je moet halen om captain te worden. Ik vind ze daarom erg duidelijk.

D: Hoe zou je dit anders willen zien?  
R: Niet denk ik.  
D: Zou je er helemaal niks aan willen veranderen?  
R: Nee, zo is het precies goed denk ik.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Haha, nee. Ik werk er pas vijf dagen.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Dat ook nog niet echt. Ook dat komt denk ik omdat ik er pas vijf werkdagen op heb zitten.  
D: Zou je dat wel willen?  
R: Ik denk dat dat gewoon nog niet is weggelegd voor mijn functie. Later zou ik dat wel fijn vinden.

D: Het laatste onderwerp wat ik graag wil bespreken gaat over de betrokkenheid.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre span jij je extra in om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Ik vind het fijn als ik het doel haal wat ik moet halen, maar dat is ook voor mijzelf erg fijn. Ik krijg namelijk een extra bonus als ik het target haal.  
D: Zijn de doelen van de organisatie ook jouw doelen?  
R: Ja, eigenlijk wel omdat ze een extra bonus leggen op dat target.

***Continue betrokkenheid:***D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?   
R: Nee, dat is niet het geval.  
D: Waarom niet?  
R: Nou er zijn genoeg andere bedrijven in dezelfde branche. Ook andere branches zouden kunnen. Er is naast Pepperminds in ieder geval genoeg andere keuze.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wil verlaten omdat er veel in je is geïnvesteerd?  
R: Ook dat is denk ik niet het geval. Ik heb nu vijf werkdagen gehad en als ik zou willen stoppen dan zou ik dat niet doen omdat de organisatie veel in mij heeft geïnvesteerd.  
D: En als je hier nou over een jaar nog zou werken? Zou dat dan van invloed kunnen zijn?  
R: Nee, ook dat denk ik niet. Als ik er genoeg van heb blijf ik niet nog langer werken.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Deze vraag snap ik echt niet  
D: Als de organisatie zich heel erg bekommert over jou, voel jij je dan meer betrokken?  
R: Op het moment dat ik merk dat er veel energie in mij wordt gestopt, ben ik eerder geneigd om dit terug te geven. Dat klopt wel ja.  
D: Dus daardoor voel jij je wel meer betrokken?  
R: Ja, dat denk ik wel.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik heb niks meer.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Werknemer 13

D: Goedemiddag, Leuk dat je tijd heb vrij weten te maken om mij te doen aan dit onderzoek. Ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R:Yes, ik werkte eerst bij de Sales Unit en dat beviel op een gegeven moment niet meer dus toen ben ik via via bij Pepperminds terecht gekomen. Wat me eigenlijk heel goed is bevallen. Ik heb uiteindelijk twee zomers hier gewerkt. Ja, over het algemeen veel leuke ervaringen gehad. Veel leuke mensen en ik ging hier altijd met veel plezier heen. Uhh, lekker werken. In de zomer is het natuurlijk top, lekker zonnetje en dat je met mensen aan het praten bent en ik vind het chill dat je daarvoor betaald krijgt. Ook buiten werktijd om was het erg gezellig. Ik vind het nog steeds jammer dat ik weg ben.  
  
D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Vorig jaar augustus heb ik hier alleen nog gewerkt, dus in 2015.  
D: Oh oké.  
R: Ik probeerde nog september, maar ik had het te druk met afstuderen en stage.  
D: Oké daar komen we straks op terug.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: Uh, 2 jaar geleden van juli tot september en dat jaar daarna alleen de maand augustus.  
D: Dus in totaal ongeveer 5 maanden?  
R: Ja.

D: Oké duidelijk. Wie was je salescoach?  
R: Uh, eerst was het Marloes, daarna Franka.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest?  
R: Staatsloterij heb ik alleen gedaan.

D: Hoe vond je het werk zelf?  
R: Het werk zelf vond ik hartstikke leuk om te doen. Ik werd hier heel erg goed opgevangen, met elkaar lekker op de tafel trommelen en de sfeer een beetje opwerpen. Iedereen motiveren en dan ga je de straat op. Je ging lekker op pad daarna en deed je ding. Je hield pauze wanneer je vond dat je pauze mocht houden. Ik stond altijd wel met leuke mensen, dat vond ik wel belangrijk.  
D: Oh oké, leuke mensen dus? En je werd aardig vrij gelaten?  
R: Ja en wat ik altijd deed ging ook eigenlijk wel prima. Ik had wel gewoon goede scores over het algemeen vond ik het altijd erg leuk om op pad te gaan, ik ging nooit met tegenzin naar werk.

D: Wat was je functie?  
R: Promoter

D: Nu misschien wel de belangrijkste vraag. Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Ik had het te druk.  
D: Oké en kan je dat verder uitleggen?  
R: De eerste keer dat ik bij Pepperminds kwam werken, kreeg ik een stage bij travelbird waar ik fulltime aan de slag ging, plus daarbij werk ik op zaterdag op de markt en werkte ik heel soms nog op zondag nog bij de Bagels and Beans dus, ja dat is erg druk. Ik had geen tijd meer. Vorig jaar werd ook wel verwacht dat ik langer zou blijven uiteindelijk ben ik maar een maand gebleven, omdat ik een stage kreeg bij Bol.com en toen had ik het daar weer te druk mee.  
D: Nu ben je klaar met afstuderen?  
R: Ja, klopt. Nu heb ik een baan, haha.  
D: Dus je gaat hier nu niet meer terug komen.  
R: Nee, haha.  
D: Oké duidelijk, nu weet ik een beetje hoe dat met jou tijdsgebrek in elkaar zat.  
Verder is nu het interview verdeeld in vier onderdelen, we gaan ze één voor één langs, nu de eerste, Abilities.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R: Uh, mijn kennis over het project was goed, ik vond ook altijd dat je goed werd opgevangen. Ik kreeg een briefing en er werden verschillende dingen met je doorgelopen en je had natuurlijk die card, uh pepper card?  
D: Promoter card?  
R: Ja, die kreeg je dan. En je werd goed begeleid, ik had niet heel veel ondersteuning nodig, omdat ik al ervaring had bij de Sales Unit. Je kon altijd gewoon vragen stellen, niemand stond je raar aan te kijken. Je kon ook altijd naar kantoor bellen, mocht je vragen hebben, eigenlijk over het algemeen hadden ze dan wel een zinnig antwoord.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht?   
R: Ik verkocht Staatsloterij, dit was ook echt het enige project dat ik verkocht, maar ik vond het echt super leuk om te doen. Je staat met iemand te praten over dromen en wat ze met het geld willen doen. Dat maakt het allemaal een stukje makkelijker dan goede doelen en juist erg leuk.  
D: En inhoudelijk over de staatsloterij?  
R: Ik wilde zelf ook graag weten hoe het in elkaar zat, want ik hou er niet van om onzin te verkopen. Maar uh, staatsloterij vond ik echt een prima project.  
D: Kan je er misschien nog meer over vertellen, waarom je er zo achter stond? Ook inhoudelijk?  
R: Uh, ik stond erachter in de zin van dat je er geld mee kon winnen. Soms wat lastig omdat je dan tegen de tiende van de maand aan zat te hikken en dan konden ze een maand later pas met de trekking mee doen zeg maar, daar waren sommige die je aansprak dan nog helemaal niet mee bezig. Verder inhoudelijk, ja.. Ik weet niet zo goed wat ik moet vertellen, ik weet niet wat jij wilt horen?  
D: Iets over de staatsloterij, dat jij nog weet en ik nog niet misschien? Aantal trekkingen etc.  
R: Oh, zo bedoel je. Wat ik nog kan vertellen is dat iedere tiende van de maand een trekking is, op koningsdag en met oud en nieuw natuurlijk. Volgens mij had je ook nog een extra trekking in oktober, 1 oktober volgens mij.   
D: Ja.  
R: En uh, Geluksuur, ieder uur honderd duizend, dus dat is wel blijven hangen haha.  
D: En ook nog een andere, de oranje trekking.   
R: Ja, de koningsdag?  
D: Nee, die is net weer iets anders. Maar goed, je project kennis was op maat, dat blijkt wel.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Ik vond mezelf bekwaam omdat het een vrolijk project is en geen goed doel. Ik kon gewoon vrolijk en enthousiast, stuiterend en gezellig met mensen te kletsen. Ik probeerde ook over andere dingen dan de staatsloterij te praten, ik vond het wel leuk om ook mensen te leren kennen. Uh, dit heeft me denk wel heel erg geholpen met het verkopen van de staatsloterij. Ik vond het niet erg om twintig minuten met iemand te praten. In tegenstelling tot andere, die juist door, door, door gingen. Ik vond het juist erg leuk om een praatje te maken met mensen.   
D: Dus je vond jezelf wel bekwaam?  
R: Ja.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? (testen vaardigheden)  
R: IJlen natuurlijk. Uh, dat is eigenlijk waar Pepperminds voornamelijk om draait. Meer heb ik niet echt toegepast.  
D: Jawel. Bezwaren weerleggen..  
R: Oh, zo bedoel je. Dat zeker.  
D: Beïnvloedingstechnieken, misschien dat je die nog kent?  
R: Uh, moet ik even diep graven.  
D: Het is voor jou natuurlijk wel even geleden, bijna een jaar.  
R: Uh, altijd weerleggen, zeggen dat je het snapt, maar dan wel weerleggen met een tegen argument.  
Mensen sowieso niet naar beneden halen. Wat hebben we nog meer, de ja-flow.  
D: Ja dat zocht ik. Je vond je zelf dus wel goed verkopen, je vond jezelf bekwaam en je beheerste de trucjes?  
R: Ja, dat denk ik wel.  
D: Oké goed om te horen. Daar lag het dus niet aan.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Oh, dat was dat filmpje. Dat filmpje, wat je aan het begin krijgt te zijn als je bij Pepperminds solliciteert? Uh, flexibiliteit, enthousiast, verder weet ik het eigenlijk niet meer zo goed.  
D: Maar buiten dat filmpje om? Waar moest jij over beschikken?  
R: Sociaal gericht, je moet goed met mensen kunnen praten, proactief, assertief. Enthousiast, niet te vaak in ’kak’ momenten hebben, doorzettingsvermogen.  
D: Dan heb je al een hele mond vol, toch? Voldeed je eraan allemaal?  
R: Ja.  
D: Wat vond jij het allerbelangrijkste?   
R: Vooral enthousiasme en positief blijven denken.   
D: Omdat je dat echt nodig hebt?  
R: Ja en zeker als je eenmaal in die spiraal zit, dan blijf je erin hangen. Maar dat kan ook negatief uit vallen en dan pis je steeds naast de pot.  
D: Oké. Dit waren de capaciteiten, volgende stukje gaat over motivatie.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Ik hoorde sowieso wel een paar verhalen hier en daar. Ook omdat mensen van de sales over zijn gestapt naar Pepperminds. Bij de sales vond ik de sfeer echt helemaal niet meer leuk, ook de mensen daar vond ik niet meer interessant, dus om twee uur had ik geen baan meer en dezelfde dag om vier uur had ik wel weer een baan en dan wel bij Pepperminds. Via, via ben ik zo binnen gekomen.  
D: Oké, dus zo ben je terecht gekomen, maar wat motiveerde jou echt aan dit werk?  
R: Ik deed de opleiding commerciële economie en ik wilde heel graag de sales kant op. Dus ik wilde mijn sales technieken verder ontwikkelen bij Pepperminds.  
D: Was dat de voornaamste reden? Of waren er nog andere dingen, zoals gezelligheid?  
R: Nee, sales technieken was wel mijn voornaamste reden. Dit had ik nodig voor later. Plus dat er ook wel hele gezellige mensen werken, dat motiveerde ook.  
D: Dus de sfeer motiveerde je ook wel?  
R: Ja.  
D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Het weer is natuurlijk wel een factor, kleine factor. Toch ook wel een beetje de mensen waarmee je staat, dan ga je er met meer plezier naar toe in vergelijking tot wanneer je met iemand staat die je iets minder vond. Je probeert wel het beste uit jezelf te halen altijd, ik probeerde het zo goed mogelijk, iedereen heeft natuurlijk wel eens een off-day. Negentig procent van de tijd probeerde ik er wel gewoon voor te gaan en mij 110 procent te geven.   
D: Dus altijd wel veel inzet?  
R: Ja.  
D: Als ik het goed begrijp is dat wat minder, als het weer wat minder is of dat je met een collega staat waar je wat minder mee hebt?  
R: Ja.  
D: Nog andere negatieve factoren die jou dag beïnvloeden?  
R: Nee.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Met het weer niet echt, maar met de mensen is het eigenlijk altijd verschillend, de ene keer heb je geluk en de andere keer niet. Ik vind het onzin om daar die ochtend steeds je salescoach voor in te schakelen omdat je wilt ruilen, in feite doe je het met z’n allen. Dus nee, daar heb ik niet echt een oplossing voor.  
D: Je hebt er gewoon mee te dealen?  
R: Ja.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Werven heb ik nooit gedaan en eigenlijk ook de leuke uitjes niet haha. Ik was er natuurlijk best kort, maar na het werk zelf altijd erg leuk en gezellig, blijven hangen tot je er werd uitgeschopt en dan ga je ergens anders in de stad verder.   
D: Na de werkdagen?  
R: Ja.  
D: Droeg dit voor jou bij aan een hogere motivatie?  
R: Ja zeker, ik haal mijn motivatie heel erg uit de omgang met collega’s, je ziet ze dan ook buiten werktijd dan zie je ze weer anders en leer je ze beter kennen. Dat verbeterd denk ook wel de sfeer onderling, dan sta je de volgende keer met iemand op straat en dan kan dat heel anders zijn. Je kan sowieso ook van elkaar leren na werk, want je hebt het sowieso ook over de werkdag zelf. Je evalueert plus dat je weet hoe mensen dan reageren op bepaalde dingen en dan weet je dat ook als je op straat staat.  
D: Dus daardoor was je wel gemotiveerd?  
R: Ja.   
D: Dus dat nam je dan ook mee naar je volgende dagen?  
R: Ja, het deed me goed om na een dag goed na te praten en lekker te kletsen.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Eerlijk verkopen dat deed ik zelf sowieso wel, geen rare verhalen aan mensen vertellen, daar had ik mezelf alleen maar mee. Het samen zijn, met de consument dus door telkens weer een leuk moment te creëren op straat.   
D: Je hoeft ze niet allemaal af te gaan, haha. Maar vooral wat het met je deed? En hoe zag je het terug?  
R: Ja, ik zag het zeker terug, vooral resultaat en kwaliteit zag ik heel erg terug. Uh, mensen wilde je echt helpen om beter te worden, ze wilde je niet snel laten gaan. Dat zag je ook door die sales 1 en sales 2 trainingen in haarlem. Uh, iedereen wilt het beste uit je halen. Je bent geen nummertje en dat vind ik altijd wel bijzonder omdat het best wel groot is. Je ziet de kernwaarden wel heel goed terug, zeker in de bedrijfsvoering, iedereen op straat en wie er wordt aangenomen.  
D: Oké, ze zijn dus goed aanwezig?  
R: Ja.  
D: Oké, goed om te horen.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Marloes of Franka?  
R: Uh, niet heel uitgebreid. Is sowieso wel weer twee jaar geleden.  
D: Hoe ging dat? Werd je bij dingen betrokken? Of was het heel erg autoritair?  
R: Nee, zeker niet. Heel erg meedenkend. Als er wat mis ging, wat gaat er dan mis? Alles ging in overleg. Echt een relatie vind ik lastig, mm.   
D: Je zei net al, je bent geen nummer, dus dat geeft ook wel iets aan. Was het gebaseerd op wederzijds vertrouwen? Konden jullie van elkaar op aan gaan.  
R: Ja zeker. Ik was alleen altijd aan de late kant, daar werd ik door Franka ook wel op gewezen. Ik was er altijd, ik was nooit ziek. Je moet gewoon op elkaar kunnen bouwen als jij er altijd bent en vaak bent dan kan je ook meer maken en durf je ook meer. Je moet gewoon van elkaar op aan kunnen. Echt een relatie zou ik niet weten, ik ben nooit één op één met Franka geweest, of met Marloes altijd in een groep.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds?   
R: Vind ik nu lastig te zeggen. Achteraf ga je altijd dingen verzamelen.  
D: Maar tijdens? Waarom ging dit zo, of dit zo?  
R: Uh, zo ver ik nu weet niet. Op zich vond ik alles wel goed geregeld, het was gewoon helder en duidelijk. Je wist van te voren waar je heen moest, je moest kleding pakken. Ik snapte alleen niet waarom bijvoorbeeld sommige mensen captain waren, dat snapte ik soms niet helemaal. Die moesten mensen motiveren, maar ze stonden juist alleen maar stil.   
D: Kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Uh, ja ik had het zeker kunnen uiten. Als ik Franka had gebeld, had ze zeker gezegd kom tien minuten eerder morgen ochtend dan hebben we het erover over en gaan we er even voor zitten. Of na werk net hoe het uitkwam. Als ik het niet naar mijn zin had, dan kon ik het zeker wel uiten, maar ik had het juist naar mijn zin.  
D: Oké, maar het kon geuit worden? Een belletje of even langs gaan?  
R: Ja.  
D: Hoe vond je dat?  
R: Ja, relax. Ik hou wel van een open sfeer. Het gevoel dat er naar je geluisterd wordt is al genoeg.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Uh, voor overdag?  
D: Ja, in het algemeen.  
R: Ja.  
D: Waar baseer je dat op?  
R: Uh, voor overdag als het niet lekker ging dan kon je bellen en vragen om advies en vertellen wat er niet goed ging. Ik vond het fijn dat er altijd wel een ander antwoord uit kwam. Dat het geen…  
D: Robot wordt?  
R: Haha, ja. Naar iedere situatie werd anders gekeken dat vond ik heel fijn, en ja steun dat weet ik niet zo goed.  
D: Bijvoorbeeld trainingen? Evaluatie gesprekken?  
R: Ik weet niet of ik daar zo zeer steun aan zou hangen.   
D: Op het moment dat de salescoach jou trainingen in plant en gesprekken met je voert, was dat gewoon goed bij Pepperminds?  
R: Ja. Zeker, al met al had ik iets meer met Marloes, misschien ook omdat ik die wat langer heb meegemaakt. Die was wat enthousiaster dan Franka misschien gewoon in haar persoonlijkheid ook.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja, gezellig. Af en toe wel één grote roddelfabriek, maar dat hou je altijd wel. Met zo’n groot bedrijf en allemaal dezelfde leeftijdsgenoten. Ik moet zeggen dat er het eerste jaar best wel een kliek was, dat was wel een stap om daar binnen te komen. Het tweede jaar waren er een aantal mensen weg en toen werd er wel meer open gestaan voor nieuwe werknemers.   
D: Kreeg je ook hulp van die collega’s?  
R: Ja, zeker. Sommige staan nog maar 3 maanden op straat en andere al jaren. Ik probeerde het altijd eerst met elkaar op te lossen, voordat ik naar kantoor belde.  
D: Oké, goed. Hoe ervaarde je de werkdruk bij Pepperminds?  
R: Die voelde ik eigenlijk niet, zeker in vergelijking tot de Sales Unit, was het echt als je drie keer je target niet haalde moest je gewoon weg. Pepperminds was daar wat minder op gericht. Als je er een rommel van maakte kreeg je dat wel te horen, iedereen heeft wel eens een mindere dag, dat kan gewoon gebeuren. Echt een werkdruk, voelde ik bij Pepperminds niet. Dat is dus ook geen oorzaak geweest om Pepperminds te verlaten. Ik vind juist dat mensen veel kansen krijgen.  
D: Vind je de targets niet te hoog?  
R: Nee, het was gewoon reëel en haalbaar.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
R: Ja, zeker. Als je je goed inzette dan was Pepperminds ook bereid om je daarin te helpen. Als ik er langer zou werken, dan kreeg ik ook de kans om als captain verder te gaan. Dat had alleen niet heel veel nut, want mijn tijdsbestek was gewoon te kort. Ik vond dat wel jammer, ik had het graag gedaan. Ik begreep wel dat dit niet mogelijk was in deze korte tijd.  
D: Maar de doorgroeimogelijkheden waren er dus wel?  
R: Ja, zeker.

D: Had je dit op een of andere reden anders willen zien?  
R: Nee, mensen willen misschien soms wel meer verantwoordelijkheid. Het bedrijf moet wel kiezen welke zij goed vinden en niet zomaar iedereen dit laten doen.   
D: Werd dit gedaan?  
R: Ja.  
D: Je zou in principe niks willen veranderen?  
R: Nee, want als je er werkt en ze kunnen op je bouwen en je bent gewoon enthousiast. Of je had hele goede scores of je kunt heel goed motiveren en maar had mindere scores, dan waren er ook mogelijkheden. Ik vond het heel goed dat er niet alleen naar cijfers werd gekeken, ik hoop ook dat iedereen verder blijft kijken bij Pepperminds en niet alleen maar naar scores.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee. Het was wel gezegd als ik er langer bleef werken, maar ik bleef er niet langer werken. Dus die kans/belofte zou er dan wel zijn.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Uh, niet betrokken omdat ik er kort was denk ook. Alles gebeurde zoals het gebeurde.  
D: Je werd daar niet in meegenomen?  
R: Nee.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Uh, wat ik zelf altijd heel leuk vond waren de extra dingetjes. Als er een groot team op pad was, of meerdere teams. Als er dan een bepaald gemiddelde werd gehaald, werd er taart gehaald of mochten we water ballonnen gooien.  
D: Dan ga je harder lopen om de doelen te behalen, maar zou je ook zonder extra dingen harder gaan lopen als de target van de staatsloterij zes is? In hoeverre zou je er langer voor werken of harder voor werken om met dat doel ook echt terug te komen?  
R: Uh, ja ik weet het niet.  
D: Of neem je ook genoegen met minder?   
R: Nee, haha.  
D: Je zou daar harder voor lopen?  
R: Als Pepperminds zegt we gaan er voor om de doelen te behalen anders zijn we het project kwijt. Dan loop ik wel even harder ja. Dan ben ik daar zeker wel bereid voor om me extra in te spannen, want je wilt je baan niet kwijt en het is gewoon een leuk project.  
D: Oké, dus de doelen van de organisatie waren dus ook jou doelen?  
R: Ja.  
D: Oké prima.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Niet eigenlijk.  
D: Op het moment dat je weg wilde, ging je ook gelijk weg?  
R: Ja.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Uh, niet eigenlijk. Ik vond het wel lullig van vorig jaar, Franka zei aan het begin al een maandje werken heeft niet zoveel nut. Ik heb toen oprecht geprobeerd er langer te werken maar het ging gewoon niet. Toen vond ik het echt wel vervelend dat ik had beloofd er langer te werken maar het ging gewoon niet.  
D: Oké, dus als het op is, is het op.  
R: Ja. Dan moet je ook gewoon voor jezelf kiezen.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Uh, zij investeerde in mij, maar het is denk wel een beetje geven en nemen. Ik ging helemaal naar Haarlem, maar dan staat er daar iemand om je beter te maken op jou gebied. Zo kan jij meer verdienen, heb je meer geld. En uiteindelijk heeft Pepperminds daar ook veel meer aan natuurlijk.  
D: Dus een beetje geven en nemen?  
R: Ja.  
  
D: Laatste vraag. Wat had Pepperminds nou voor jou kunnen doen, om jou vertrek tegen te gaan?  
R: Hadden ze niet kunnen doen, ik had het gewoon te druk. Al hadden ze van alles beloofd, al was ik team captain weet ik het wat. Was ik alsnog weggegaan.   
D: En met meer flexibiliteit?  
R: Dat ging ook niet, want ik werkte fulltime. Op zaterdag bij de markt nog wel, maar bij Pepperminds wist ik nooit echt zeker wat ik verdiende en ik woonde toch op kamers nog en ik had stage vergoeding wat niks is. Ik had behoefde aan stabiliteit.  
D: Vastigheid dus. En als ze dat op een of andere konden regelen?  
R: Ik zou niet weten hoe?  
D: Hoger start salaris?  
R: Uh, ik wilde ook niet de markt verlaten omdat ik daar ook al zeven jaar werkte.  
D: Oké duidelijk, je wilde vastigheid, maar ook niet de markt verlaten omdat je daar al zeven jaar werkte. Daardoor kon je het ook niet combineren ook omdat je doordeweeks nog fulltime stage liep.  
R: Ja, klopt.  
D: En na je studie kreeg je een vaste baan?  
R: Ja.  
D: Pepperminds had daar niet echt iets aan kunnen doen?  
R: Nee, stel ik was daar niet aangenomen en het had even spaak gelopen met solliciteren, had ik hier misschien nog wel terug gekomen.  
D: Duidelijk. Heb jij verder nog vragen?  
R: Nee.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd.

## Werknemer 14

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.  
R: Oké, dat is akkoord.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Sinds Hello Fresh straat wegging, toen ben ik ook weggegaan. Weet jij wanneer dat was?  
D: Uhm..  
R: Ik denk 2/3 maanden geleden dus in februari.  
D: Zoiets denk, misschien eerder. Ik zal het in het systeem opzoeken.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: In oktober 2014 ben ik begonnen

D: En wie was je salescoach?  
R: Eerst Marloes en daarna Franka en een beetje Sabbel haha.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest?  
R: Eerst staatsloterij en daarna Hello Fresh.

D: En wat vond je van het werk zelf?  
R: Uhm, ja best leuk.  
D: Wat vond je leuk?  
R: Veel contact met mensen maar ook wel buiten het werk om. Iedereen die hier werkt is spontaan en gezellig. Ik stond nooit met iemand op straat waarmee ik me niet kon vermaken.  
D: Dus leuke collega’s?  
R: Ja, zeker.  
D: En verder het werken ansicht?  
R: Ik ben echt iemand die zoiets doet voor mijn CV, dit is wel echt iets weetje waar je heel veel van leert. Dat vind ik wel positief en een goede eigenschap van het werk. Ik stak er heel veel van op.  
D: Je vond het belangrijk dat je veel leerde?  
R: Ja, dat is toch belangrijk?  
D: Ja, dat is super belangrijk, het zijn jou woorden ik ben eigenlijk neutraal, haha.

D: Wat was je functie?  
R: Promoter.

D: Misschien wel de belangrijkste vraag van het onderzoek. Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Het ging niet meer zo goed, daarom vond ik het niet meer leuk. Of ik vond het niet meer zo leuk en daarom ging het niet meer goed.   
D: Eén moment deze wil ik graag even opschrijven.  
R: Haha.  
D: Wat denk je zelf?  
R: Even denken, hoe is het ook alweer gegaan? Toen Hello Fresh is gestopt ben ik nog één keer staatsloterij gaan doen, toen had ik 0 en toen dacht ik nee ik moet echt stoppen. Staatsloterij heb ik nooit echt leuk gevonden, daarna ben ik Hello Fresh gaan doen in de bijenkorf, maar dat was ook echt drama. Ik denk dat het niet meer goed ging en dat ik het toen niet meer leuk vond. Dat denk ik.  
D: Oké.  
R: Maar in de bijenkorf was het eigenlijk gewoon niet leuk, dus ik denk ook dat het een circulatie was.  
D: Het heeft met elkaar te maken? Zijn er nog andere redenen waarom jij bent weggegaan?  
R: Uhm..  
D: Het was niet leuk meer, ging niet goed meer?  
R: Nou uhm.. Je moet niet ergens blijven omdat je collega’s leuk zijn want ik denk dat ergens anders ook wel leuke collega’s zijn. Andere collega’s zijn echt vriendinnen met elkaar, maar ik had niet echt het idee om echt af te spreken.  
D: Tijd aspect was bij jou niet echt van toepassing?  
R: Nee, helemaal niet.

D: Oké duidelijk. Dat waren de algemene vragen. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werknemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R: *Wel goed.*D: Wat wel goed?  
R: Ik denk nu vooral aan Hello Fresh en misschien staatsloterij ook wel. Ik denk dat ik toentertijd er wel veel van wist. En Hello Fresh heb ik thuis ook af en toe dus dan maak je het ook mee en dat vergroot ook je kennis denk ik wel.  
D: Ja, dan weet je er toch wel iets meer van.

D: Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht? (testen projectkennis) Laten we zeggen Hello Fresh wat kan je daarover vertellen?  
R: Ja, maar jij weet er ook een hoop van. Wat weet jij nou niet?  
D: Nee, vertel eens wat dingen van je project, wat weet jij inhoudelijk.  
R: Je kan het drie of vijf dagen in de week bestellen, je kan iedere week zelf bepalen of je het neemt of niet. Je hoeft het dus niet zoveel keer per jaar verplicht te nemen. Een boks bestaat uit drie of vijf maaltijden, dus met vis, vlees of vegetarisch. Je kunt het tot woensdag avond 23.59 wijzigen voor je bestelling van de week erna. Uhm..  
D: Oké duidelijk. Het blijkt wel dat je project kennis voldoende was.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen?  
R: Wat bedoel je met bekwaam?  
D: Of jij de verkooptechnieken voldoende beheerste? Of uhm..  
R: Vast niet allemaal toch? Anders ben je een topverkoper toch? Als je alles wist.  
D: Vond je jezelf bekwaam genoeg om te verkopen?  
R: Uhm, ja dat denk ik wel.  
D: Of denk je dat dit wel ten grondslag lag aan je vertrek?  
R: Nee, de verkooptechnieken beheerste ik wel. Maar na een tijdje als je het dan niet meer zo leuk vindt, ja ik weet niet echt..  
D: Dus verkooptechnieken beheerste je wel.  
R: Ja, dat denk ik wel.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? (testen vaardigheden)  
R: Mensen laten uitpraten, zelfde houding aannemen, grenzen weerleggen. Aangeven dat je mensen begrijpt, dat je snapt wat ze bedoelen. Aardig blijven, vriendelijk blijven, open houding, zwaaien naar mensen, noem maar op.  
D: Dat zijn er zat die je kan benoemen , denk niet dat dat meespeelde met jou vertrek?  
R: Misschien gebruikte ik ze minder, dat het daarom slechter ging, het is niet dat ik ze niet meer kende ofzo.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Uhm, enthousiast, open, uhm.. goede luisteraar. Ik denk dat het vooral over enthousiasme gaat.  
D: Ja zeker. Verder nog andere competenties waaraan je moest voldoen.  
R: Ik zit even te denken, het zal wel meer zijn. Ik weet even echt niks. Noem eens wat?  
D: Ik ben neutraal, maar doorzettingsvermogen, leergierig. Maar voldeed jij aan de competenties die je net hebt genoemd?  
R: Ja.   
D: Kan je een voorbeeld noemen?  
R: Ik ben toch gewoon een enthousiast persoon, lekker spontaan. En open houding ook wel denk, ik ben volgens mij niet iemand die achter z’n bureau weg schuilt. Goed luister uhm, niet altijd misschien. Ik luister wel goed, maar laat ook soms mensen niet uit praten. Dus dan luister ik wel goed en juist omdat ik goed luister heb ik dan niet door dat ik erdoorheen praat.   
D: Je wilt het alvast voor mensen invullen?  
R: Ja klopt, maar dat is juist slecht, want dan laat je mensen niet uitpraten. Dat kan best irritant zijn.

D: Oké maar voor de rest deed je aan de competenties waaraan je moest voldoen?  
R: Ja leergierig.. alleen doorzettingsvermogen, uiteindelijk ben ik toch gestopt, maar het is ook niet leuk als je niks verdiend.  
  
D: Oké, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Door jou toch? Haha. Ik kwam hier, ja.. hoe kwam ik hier eigenlijk.  
D: Wat zijn de redenen waarom jij bij Pepperminds hebt gewerkt?  
R: Ik dacht, dat kan ik wel. Ik dacht, nou het is weer leuk om wat anders te doen. Ik sta altijd wel open voor nieuwe dingen en nieuwe mensen leren kennen. Het geld natuurlijk en ik vond het heel heel chil, dat ik gewoon zelf kon indelen wanneer ik wilde werken. Je kon gewoon zeggen, ik ben morgen vrij, dus kan ik dan komen werken. Bij de bakker kon ik dat natuurlijk nooit. Dus dat was echt super fijn.   
D: Oké, maar even jou motivatie? Waarom vond je dit werk leuk?  
R: Nou gewoon het sociale gedeelte denk.  
D: Als je nou één ding zou moeten noemen, waarom werkte je dan bij Pepperminds?  
R: Omdat ik leergierig ben.  
D: Je wilde dit gewoon om ook meer te leren?  
R: Ja klopt.

D: Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken? Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was?  
R: Ik was altijd wel gemotiveerd, ook al was het andere dagen kut gegaan. Begon ik wel iedere ochtend zo van oké, vandaag ga ik er weer wat van maken.  
D: Dus wel met vertrouwen?  
R: Ja, eigenlijk iedere ochtend wel positief. Ik had natuurlijk wel eens geen zin, of een kater of weet ik het wat. Ik had altijd wel zoiets van komt wel goed.  
D: Hoe kwam het wanneer dit niet het geval was? Of minder?  
R: Uhm.. Ik denk als het al een lange tijd slecht gaat, dan dacht ik, ik ga het wel doen, maar of het wat wordt weet ik nog niet.  
D: Geen vertrouwen?  
R: Nee.  
D: Andere factoren? Je noemde net een kater?  
R: Naja, eigenlijk heb ik daar niet echt heel erg last van.   
D: Dus lange tijd slecht gaan en daardoor geen vertrouwen?  
R: Ja, klopt. Ik had het eigenlijk niet zo vaak dat ik dacht van nou vandaag ben ik niet gemotiveerd.

D: Oké duidelijk. Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Nou, ik was een keer bij een training. Hoe heet dat nou?  
D: Masterclass?  
R: Ja, ik weet niet waar die over ging, maar toen zei die ook een keer iets over vertrouwen, maar daarna heb ik daar nooit meer iets van gezien.  
D: Oké, maar je zou er wel mee geholpen kunnen worden?  
R: Ja, dat denk ik wel.  
D: Door vertrouwen te krijgen? Hoe zou je dat voor de rest voor je zien, die masterclass? En anders?  
R: Als het altijd goed gaat heb je veel meer vertrouwen, maar als het niet goed gaat heb je dat wel gewoon nodig.   
D: Dat zou je wel kunnen krijgen dus? Van je salescoach?  
R: Als je gewoon altijd goed bent, haha.  
D: Als het dan niet goed gaat, hoe zou je dat dan voor je zien?  
R: Ik weet het niet, ik heb daar nooit zoveel mee. Als iemand aan me gaat vragen of zeggen, waar ligt het nou aan? Ik heb altijd zoiets van, het ligt aan mezelf. Uiteindelijk doe je het dus zelf. Net zoals die wegstuur initiatieven, is wel grappig. Maar niet echt dat daardoor mijn dag beter ging.  
D: Oké.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Ja, leuk. Werven heb ik wel een aantal keer gedaan, maar is toch eigenlijk ook een soort van werken.   
D: Wat vond je van werven?  
R: Ja, wel grappig. Heel veel mensen laten daarna niks van zich horen, die zeggen dan wel ja, leuk! Maar die zeggen dan achteraf toch laat maar zitten, maar met werven schrijf je ze echt in.  
D: En de borrels en de uitjes?  
R: Ik heb niet heel veel meegemaakt volgens mij. Dan was ik er niet bij of kon ik niet denk. Ik was wel bij Preston Palace.  
D: Wat vond je ervan?  
R: Ja, heel leuk. Na de carnaval, haha.  
D: Droeg het bij jou bij aan een hogere mate van motivatie?  
R: Uhm, ja je leert je collega’s wel beter kennen en ook degene die boven je staan.   
D: Je zou er wel extra door gemotiveerd worden?  
R: Ja, dat zou kunnen. En door de resultaten van het werven krijg ik ook wel meer motivatie.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Uhm, doe eens de eerste nog?  
D: Eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit.  
R: Hoezo eerlijk dan?  
D: In de verkoop.  
R: Hoe je dat terug ziet in de vestiging? Je doet leuke dingen samen dus plezier, sales-trainingen voor je groei en eerlijk denk ik dat ik dat van mezelf wel al ben. Ik weet niet zo goed hoe je dat terugziet.  
D: Bijvoorbeeld met je product verkopen, misschien doe jij dat wel maar zie je bijvoorbeeld collega’s die dat niet doen?  
R: Ik heb wel collega’s gezien, die dat niet doen.  
D: Oké, eerlijk dus niet altijd?  
R: Nee precies, maar ik vond dat zelf niet fijn om niet te doen. Ik was altijd wel eerlijk.  
D: Samen, groei en plezier zie je wel terug?  
R: Ja, allemaal.  
D: Resultaat?  
R: Ja van je dag, zeker.  
D: Kwaliteit?  
R: Ja, door de trainingen.  
D: Droeg het bij jou bij aan hogere motivatie of deed het niet zoveel?  
R: Ik heb dit nooit echt in me hoofd gehaald eigenlijk. Van de kernwaarden zijn dit en dat.  
D: Dus het motiveerde niet extra?  
R: Nee, vond ik niet. Niet bij mij.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven?   
R: Heel leuk toch? Vrij open naar elkaar, je werkt best wel met mensen van je eigen leeftijd. Franka was mijn laatste salescoach. Het is geen echte vriendin van me, maar ik vertel wel meer en makkelijker dingen tegen haar denk, dan dat ik zou doen bij mijn baas bij de Albert Heijn bijvoorbeeld toch?  
D: Makkelijke weg om naar toe te stappen dus?  
R: Ja.  
D: Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet? Konden jullie van elkaar opaangaan?  
R: Op franka gebaseerd nog?  
D: Ja.  
R: Uhm, ja.  
D: Hoe zag je dat terug?  
R: Naja, uhm.. hoe zie je vertrouwen terug?  
D: Als je op de planning stond was je er altijd?  
R: Ja, dat wel. En als ik er niet was dan had ik dat wel al doorgegeven, maar dan was het niet goed doorgekomen. Ik ben wel eens gekomen en toen werd er gevraagd, huh, moet jij werken?  
D: Oké duidelijk.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Vast wel, ik zit te denken wat, maar er is vast wel iets geweest. Wat zeiden andere mensen, haha.  
Uhm, ontevreden.. Ik heb denk wel iets, dan had ik me afgemeld en dan werd ik wakker gebeld uit m’n bed of dan zat ik op school dan vroegen ze waar ben je? Dan ga ik nog terug kijken van heb ik het wel doorgegeven? Maar dan had ik het dus wel doorgegeven, dus dat vind ik niet zo netjes.  
D: Kon je dat uiten?  
R: Naja..  
D: Had jij de mogelijk om te zeggen, dat je het niet fijn vond?  
R: Het had makkelijk gekund, dat ik zou zeggen let even op de volgende keer.  
D: Hoe zou je dat dan doen?  
R: Dan zou ik de eerste twee keer niet zo erg vinden, maar daarna wel, dan zou ik zeggen let daar even op en vertellen dat het al een paar keer gebeurd is. Het is geen ramp, maar ik zit nu in de les en dan moet ik dus de les uit, omdat jullie mij bellen.   
D: Of gewoon niet opnemen, haha. En hoe zou je dat dan doen een Whatsapp bericht, belletje of gesprek?  
R: Nee je hoeft er niet helemaal voor te gaan zitten, maar je kan toch gewoon zeggen of vragen, joh wil je volgende keer even opletten. Het is al een paar keer eerder gebeurd. Ik geef niet voor niks aan dat ik niet kan.  
D: Oké, check.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja, maar ik ben er niet zo heel erg van, dat ik iemand moet bellen halverwege de dag ofzo. Dat vond ik niet echt nodig of fijn ofzoiets. Maar als ik dat zelf wilde kon dat altijd.   
D: Maar gesprekken na een werk dag, trainingen inplannen enzovoorts, was allemaal gewoon goed?  
R: Ja hoor.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja, leuk.   
D: Kreeg je ook hulp van ze?  
R: Ja.  
D: Goed om te horen. En gewoon gezellig na werkdagen.  
R: Ja zeker.  
  
D: Hoe ervaarde je de werkdruk bij Pepperminds? Heeft dit invloed hebben gehad op je keuze de organisatie te verlaten?  
R: Uhm, je bedoelt de resultaten dan?  
D: Naja, gewoon de werkdruk.  
R: Werkdruk door de resultaten?  
D: Op een dag moet je bijvoorbeeld zes mensen inschrijven en je hebt daar vijf uur de tijd voor. Dat is je werkdruk, hoe ervaarde je die, was dat haalbaar voor je?  
R: Ik dacht dat je bedoelde als ze bijvoorbeeld zeggen van je moet harder werken.  
D: Werkdruk is gewoon hoe je het in het algemeen ervaart.  
R: Ja, was prima haalbaar denk, de tijd is gewoon prima. Je moet er ook gewoon goed in staan. Als je je dag niet hebt, kan het ook zo zijn dat je het niet haalt. 5 uur is ook echt wel een prima tijd.

D: Goed om te horen, geen enkel antwoord is goed of fout.   
Het volgende onderwerp gaat over jou kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen dit dat wilde?  
R: Ja goed denk. Jij zit hier nu en sabbel, volgens mij heeft iedereen die hier nu op kantoor zit heeft ook eerst op straat gewerkt.  
D: Maar voor jou?  
R: Ik had eigenlijk helemaal geen behoefte hieraan. Ik hoef echt niet een salescoach te worden dat zou ik echt niet willen.  
D: En captain worden?  
R: Ja uhm, daar moet je ook wel regelmatig hoog voor schrijven maar dat deed ik niet, maar anders had ik het wel leuk gevonden.   
D: Dus ze waren er wel en ook wel haalbaar? Of was het wel lastig om dat te worden.  
R: Ik weet niet precies, wanneer iemand captain wordt. Volgens mij gewoon als je voor langere tijd bepaalde scores schrijft toch?  
D: Ja, maar ook hoe je omgaat met mensen.  
R: Ja precies, dus het was wel gewoon haalbaar. Kijk maar hoeveel mensen captain worden en ook hoe snel sommige captain werden.

D: Hoe had je dit anders willen zien? Andere procedure?  
R: Nee eigenlijk niet, alleen soms had ik wel zoiets van huh? Jij captain? Soms was het niet helemaal eerlijk. Of dat iemand wel goed schrijft, maar dat je verder denkt van nou.. Je bent niet zo’n persoon die andere mensen ook wilt helpen.  
D: Dus er moet niet alleen gekeken worden naar resultaat?  
R: Ik heb echt wel met captains gestaan, dan vroeg ik iets en dan kreeg ik geen antwoord, omdat ze te druk waren.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee. Dat ze zeggen je mag captain worden maar dan worden ze het niet? Dan is het toch gewoon dat je niet goed genoeg bent?  
D: Ja, of dat het steeds wordt uitgesteld.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Niet? Toch?   
D: Bijvoorbeeld ook over de aanvangstijd, teamgenootjes waar je mee moest staan?  
R: Ik ben daar altijd wel makkelijk in denk, er zijn altijd wel mensen die daar wat minder goed tegen konden en dan ook wel hun zin kregen. Ik ben gewoon een iedermands vriend denk.  
D: Je voelde je daar ook niet geroepen toe, het maakte je niet zoveel uit?  
R: Nee, ik heb nooit zoiets gehad van ik wil niet met die staan want anders ga ik slecht schrijven. Ik wil alleen daar staan want anders kom ik niet. Sommige hebben wel een duidelijk mening, dan denk ik except the change.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Kun je dat eens herhalen?  
D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen, dus targets etc.?  
R: Uhm, je doet wat je kan doen toch? Je doet het uiteindelijk ook meer voor jezelf, ik heb ook wel eens dat ik 5 uur me best sta te doen en dan heb ik alsnog niks.  
D: Zou je dan bijvoorbeeld langer door werken, om toch nog het doel te behalen?  
R: Nee. Dan heb je al een ‘’piep’’ dag gehad.  
D: Misschien voor die laatste inschrijving nog?  
R: Ja, misschien dan wel . Tenzij je dan een uur langer bezig bent, ik ga niet tot 12 uur ’s avonds werken.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Kosten?  
D: Ja als je geen werk hebt, dan verdien je ook niks.  
R: Oh nee, maar ik had gewoon al ander werk.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?   
Omdat je het bijvoorbeeld lullig zou vinden, omdat ze veel tijd in jou hebben gestopt en trainingen etc.  
R: Dat vind ik niet, jij bent juist het resultaat wat zij krijgen door die trainingen. Die trainingen zijn voor hun zelf ook goed en dat doen zij niet alleen voor jou persoonlijk. Snap je wat ik bedoel?  
D: Ja zeker. Sommige hebben dat, die denken jeetje.. Al die trainingen die ik krijg en dan ga ik gelijk weg.  
R: Ja, nou ik had wel dat ik het voor Franka lullig vond, maar niet voor de organisatie.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Niet perse meer, ik dacht niet goh, wat besteden ze veel aandacht aan mij.  
D: Maar wanneer ze dat wel meer doen?  
R: Daar staan ze wel bij iedereen voor open denk ik?  
D: Maar stel dat ze dat bij jou doen, zou je je dan meer betrokken voelen?  
R: Misschien wel.  
D: Zeg het maar?  
R: Ik ben gewoon niet iemand die snel steun zoekt of vraagt.  
D: Maar op het moment dat ik heel erg zeg, kom we gaan nog een keer zitten voor je pitch en een training inplannen en met wie en waar je wilt staan volgende week, voel je je dan ook meer betrokken bij de organisatie?  
R: Misschien als iemand aan mij vraagt, met wie wil je staan? Dat ik dan denk ik, YES, ik mag zelf kiezen. Dat ik het daardoor wel fijn vindt, en iets meer betrokken voel.  
D: Dus het is wel iets van invloed, dat je je dan iets meer betrokken zou voelen.  
R: Ja uiteindelijk wel.

D: Dan nu de laatste en misschien wel de belangrijkste vraag: Wat had Pepperminds voor jou kunnen doen om jouw vertrek tegen te gaan?  
R: Ik denk eigenlijk niks, het lag gewoon aan mijzelf. Ik denk dat het ook een beetje door de bijenkorf tijd kwam, dat was gewoon niks. En toen hadden we ook nog alleen maar staats natuurlijk, dus was het of Hello Fresh of staats en staats vond ik ook niks. Door to door, heb ik eigenlijk niet over nagedacht.   
D: Toen ben je op het laatst nog in die pool beland?  
R: Ja, dat wil ik wel in de zomer gaan doen. Ik werk nu wel bij effective, dat is op beurzen, dat is ook wel fijn. Daar kan ik gewoon iedere week meerdere dagen werken. Na de zomer is dat een beetje over, dan is het af en toe een weekje.  
D: Maar hadden wij nog iets voor jou kunnen doen verder?  
R: Uhm.. Nee, ik vind dat het aan mezelf ligt.  
D: Maar het lag er bijvoorbeeld ook aan dat jij het niet meer leuk vond. Hadden wij het leuker kunnen maken?  
R: Als ik niet in de Bijenkorf had gestaan had ik het misschien leuker gevonden.  
D: Dus we hadden het leuker voor je kunnen maken?  
R: Ja, nee. Zo klinkt het alsof het jullie schuld was, maar dat vond ik helemaal niet. Ik koos er zelf voor om daar weer te werken en weer bij de Bijenkorf te staan.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik heb niks meer.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Werknemer 15

D: Goedemiddag, ten eerste heel erg bedankt voor het tijd vrijmaken om aan dit onderzoek mee te doen. Mijn naam is Devlin Harkes en namens Pepperminds ben ik bezig met een onderzoek naar de redenen van het personeel voor het verlaten van de organisatie. Dat is precies de reden dat ik je heb uitgenodigd, aangezien je enige tijd geleden werkzaam bent geweest voor Pepperminds. Voordat ik kan beginnen, heb ik jou toestemming nodig voor het opnemen van dit gesprek. Ga je hiermee akkoord?  
R: Dat is geen probleem.  
  
D: Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie die wordt verkregen. Daarnaast blijf je ten alle tijden anoniem, omdat het onderzoek gepubliceerd zal worden.  
R: Is prima.

D: Kun je me iets vertellen over jouw ervaringen met Pepperminds toen je er nog werkte?  
R: Het was een super leuke tijd, ik heb heel veel geleerd.

D: Hoelang is het geleden dat je er werkte?  
R: Het is ongeveer 2 jaar geleden ik ben toen in april daar vertrokken.

D: Hoelang heb je er gewerkt?  
R: Ongeveer 1,5 jaar, misschien iets korter.

D: Wie was je salescoach?  
R: Dax en daarna Jeroen Hiep en Bryan ook nog als een soort begeleiding.

D: Voor welk project ben je werkzaam geweest?  
R: Voor het AD.

D: En hoe vond je het werk zelf?  
R: In eerste instantie super leuk, het eerste jaar heb ik het heel erg naar mijn zin gehad. Dat kwam eigenlijk omdat ik toen ook echt goed verkocht, een stuk beter dan daarna, daardoor was het leuk om te doen. Het was een mindere periode voor mij en daardoor was het minder leuk.  
D: Wat vond je van het werk zelf wat je deed?  
R: Ik vond het leuk werk om te doen, omdat ik ook in dit vak studeer, verkooptechnieken hoe je mensen kan overhalen vond ik wel gaaf om te doen en ik leerde er veel van. Ook door de meetings, daardoor wordt je ook beter in het verkopen.  
D: Je vond het dus ook leuk omdat het aansluit bij je studie? En gewoon het werk zelf?  
R: Ja, klopt. En ook de omgang met mensen.   
D: Het sociale aspect?  
R: Ja klopt.

D: Wat was je functie?  
R: Promoter.

D: Waarom ben je uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan?  
R: Het was toen een wat mindere tijd vooral voor me zelf, ik verkocht wat slechter en toen tijdens mijn studie moest ik stage lopen en die liep ik niet bij Pepperminds en daardoor had ik toch te weinig tijd om bij Pepperminds te werken en daardoor kwam het voor mij toen niet meer uit. Het stage bedrijf waar ik toen stage liep had ik het heel erg naar mijn zin. Toen kreeg ik daar een baan aangeboden en ben ik overgestapt.  
D: Oké, als ik het goed begrijp, kon je het door je stage niet meer combineren in verband met tijdgebrek?  
R: Ja, inderdaad.  
D: Had dit ook zo geweest, als je wat beter verkocht?  
R: Ik denk dat het dan minder makkelijk geweest was, ik had dan misschien nog wel bij Pepperminds gewerkt als ik net zo goed verkocht als aan het begin.

D: Dat was de introductie. De rest van het onderzoek is onderverdeeld in 4 onderwerpen. Je capaciteiten als werknemer komen aan bod, je motivatie, de kansen die je krijgt vanuit de organisatie en de betrokkenheid komt ter sprake. Allereerst je capaciteiten als werkenemer.

### Onderwerp 1

**Construct: Abilities**

D: Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project?   
R:Ik moet eerlijk zeggen dat ik aan het begin dat ik er ging werken dat ik eigenlijk nul kennis had over het product wat ik verkocht. Snel na meetings kreeg ik meer verstand over de kranten en ook over andere kranten terwijl ik die niet verkocht, dat komt eigenlijk omdat mensen op straat die je aanspreekt toch ook over andere kranten vertellen. Welke kranten zij vinden dat de beste rubrieken staat enzovoorts. Zo kan je ook inspelen op de klant en consument.  
D: Oké, je zegt aan het begin nul kennis? Je stond aan het begin zonder kennis op straat dus?  
R: Nee want ik had al een meeting gehad voordat ik voor het eerst op straat stond.  
D: Project training?  
R: Ja klopt, ik moet eerlijk zeggen dat je in de eerste project training al veel leert. Daar leer je ook volgens AIDA formule het verkoop gesprek. Hier kreeg je ook veel kennis over de krant mee en kon je veel benoemen van het project dat je liep.

D: Ja, de volgens vraag is dus. Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht?   
R: Wat weet ik nog van de krant. Sowieso dat het AD een goede sport krant is. Uhm, wat bedoel je nog meer?  
D: De prijzen, acties, doelgroep?  
R: Nou de doelgroep is in mijns inzien, waar ik het meeste aan verkocht is toch meer het volkesere type waar ik de krant aan verkocht. Uhm, in vergelijk met het NRC, dat zijn dus wat nettere mensen, netter dan bij het AD. De aanbiedingen waren steeds verschillend, maar ik weet nog dat een krant die je verkocht dat het €2,70 per week was dat was de zaterdag krant. Abonnement koste rond de €18,- in de maand.  
D: Als je dit nog weet van 2 jaar geleden, dan kunnen we wel stellen dat je kennis wel goed was.  
R: Ja.  
D: Ervaarde je zelf ook dat je kennis goed genoeg was?  
R: Ja, ik kreeg wel genoeg kennis, zodat ik ook wist wat ik verkocht.

***Vaardigheden:***  
D: In hoeverre vond je jezelf bekwaam om jouw project te verkopen? Dus met verkooptechnieken en trucjes?  
R: Aan het begin had ik die weinig, ik had ook nog nooit in dit vak eigenlijk gewerkt, wel had ik in mijn studie wel al wat verkooptechnieken gehad en de AIDA formule die kende ik al wel vanuit mijn studie. Het toepassen had ik nog niet eerder gedaan. Wel had ik baat bij de project trainingen. En toevallig heb ik met jou voor het eerst op straat gestaan. Toen heb ik wel veel geleerd qua verkooptechnieken om vooral iemand in de interest fase zoveel mogelijk te informeren en te interesseren in de krant die ik verkocht.

D: Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? (testen vaardigheden)  
R: Dan moet ik even goed nadenken, wat ik toen deed was bijvoorbeeld dat ik deed alsof ze iets hadden gewonnen. Ik bedoel dat ze op dat moment op een goede plek waren. Zo keek ik van te voren wat de postcode was van de plek waar we stonden en dan ging ik blij naar de mensen toe dat ze toeval hadden dat ze langs waren gekomen, omdat ze met deze aanbieding uhm..  
D: Dus je maakte het heel speciaal?  
R: Ja, je maakte het eigenlijk heel speciaal. Ik begon dan begint u postcode met 39? Dat wist je dus van te voren meestal al. Dan kwamen die mensen al van ja? Dat is mijn postcode? Heel erg vragend.  
Dan dachten mensen al sneller, van oh.. het zal wel bijzonder zijn.  
D: Ja precies. Je maakte het bijzonder. En andere verkooptechnieken?  
R: Wat heb ik nog meer gedaan?  
D: Bezwaren weerleggen? AIDA model? Bepaalde invloeden misschien?  
R: Wat sowieso een beïnvloedingtechniek was zijn de bepaalde cadeaus die je mocht meegeven, je gebruikte die het liefste niet gelijk tijdens het verkoopgesprek want dan liet je meteen het achterste van je tong zien. Maarja, daar kon je wel vaak mensen mee over de streep halen als ze op het randje zaten van wel of niet het abonnement nemen. Ik kan me herinneren dat we kook boeken hadden van Herman den Blijker, of tablets die je kon winnen.  
D: Dus die bewaarde je dan voor het juiste moment?  
R: Ja, dat was mijn techniek hoor, die gaf ik aan het einde als mensen twijfelde dan zei ik dat ik er nog wat leuks bij kon doen een cadeautje, zo kon ik dan nog mensen overhalen.  
D: Oké duidelijk.

***Competenties:***  
D: Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan?  
R: Ik denk dat je een heel spontaan iemand moet zijn, open moet zijn en niet bang zijn om mensen aan te spreken. Je moet wel over bepaalde verkooptechnieken beschikken. Uhm, die worden je eigenlijk ook wel goed aangeleerd bij Pepperminds. In principe gewoon een open persoon zijn.  
D: En spontaan?  
R: Ja.  
D: Voldeed je eraan?  
R: Ik denk van wel.  
D: Dat heeft dus geen invloed gehad op het verlaten van Pepperminds?  
R: Nee, want ik ben eigenlijk precies hetzelfde gaan doen. Ik verkoop nu auto’s. Ik ben eigenlijk in het zelfde vak gebleven alleen ik verkoop wat anders.

D: Oké top, dat waren de vragen over je capaciteiten als werknemer. Het volgende onderdeel gaat over jou motivatie als werknemer.

### Onderwerp 2

**Construct: Motivation**

***Drijfveren:***  
D: Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je?  
R: Sowieso wilde ik een baantje in de verkoop.  
D: Verkopen zelf dus, omdat het aansloot bij je studie?  
R: Ja, dat was mijn eerste reden. Toevallig kwam dus een vriend naar me toe en die vertelde een beetje hoe en wat. Dat interesseerde mij best wel erg, toen ben ik de week erop langs gegaan voor een intake. Toen vond ik het wel gaaf hoe dat daar allemaal ging.   
D: Het sloot aan bij je studie, maar wat motiveerde jou nog meer?  
R: Uhm, het motiveerde me gewoon. Ik was eerst vakken vuller. Ik kreeg tijdens deze baan bij Pepperminds heel veel vrijheid. En daar kan je misbruik van maken, maar ik heb dat niet gedaan. Je heb niet iemand die de hele tijd op je neer kijkt. Twee keer op een dag wordt je gebeld, of het goed gaat, dan kan je uitleggen wat er goed en fout gaat. Voor de rest moet je jezelf zien te redden en op zich vond ik dat ook wel interessant.  
D: Dat je gewoon je eigen ding kon doen?  
R: Ja en jezelf eigenlijk zo goed mogelijk zien te redden dat je goed verkoopt en ook zo veel mogelijk verdient.

D: Oké duidelijk hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken?   
R: Ik was wel goed gemotiveerd, vooral aan het begin toen verkocht ik best goed en verdiende ik dus ook veel. Dan krijg je automatisch zelf een boost om meer te gaan verkopen. Dan wilde ik van iedere dag wel het beste maken. Ik moet zeggen dat het weer mij wel motiveerde.  
D: Dat was mijn volgende vraag, waar kwam het door als dit niet het geval was?  
R: Oké, ja.. Als het lekker weer was, was mijn motivatie misschien 150 procent en als het slecht weer was 75 procent. Daar zit wel een groot verschil in.  
D: En andere dingen?  
R: Ja, dat zag ik meestal de dag zelf als ik zag met wie ik stond. Ik vond het soms wel lastig om met mensen te staan waar ik wat minder mee had en daar lag ook wel mijn motivatie aan. Die werd daar wel door beïnvloed.  
D: Nog meer zaken waardoor je motivatie minder was? Collega en dus het weer?  
R: Ik heb niet echt meer dingen wat mij niet lekker lag.  
D: Oké duidelijk.

D: Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien?  
R: Met het weer wordt het lastig, dat is niet te beïnvloeden. Uhm, met collega’s.. Meestal was het een collega die ik nog niet eerder had gezien en dan kan je soms al een voor oordeel over die persoon hebben, terwijl dat eigenlijk niet goed is.   
D: Zou je ermee geholpen kunnen worden?  
R: Ja, door een andere collega te krijgen om mee te werken. Ik begrijp natuurlijk dat dat niet altijd kon omdat er gewoon een planning wordt gemaakt waaraan je je moet houden. Misschien kan het makkelijk zijn als je een lijstje mag doorgeven waar je graag mee zou willen staan, zodat iedereen standaard die lijst heeft, zodat daar rekening mee gehouden kan worden.

***Incentives:***  
D: Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes?   
R: Als je bijvoorbeeld een vriend van je had of weet ik het wat, verder was het niet zoveel.   
D: De borrels en de leuke uitjes?  
R: Die waren er toen ik er was niet zoveel, die heb ik weinig meegemaakt. Wel wat ik super gezellig vond is, als ik een dag had gewerkt als ik dan bij Pepperminds kwam, was het altijd super gezellig met z’n allen. Je deed gewoon een lekker borreltje en je besprak de dag met mensen door. Dat was eigenlijk wat ik echt super gaaf vond aan de baan en verder werden er de nodige feestjes georganiseerd. Ik kan me nog een keer herinneren, dat ik een kaartje kreeg voor een Pepperminds festival wat georganiseerd was, was gewoon een super leuk festival. Dat maak je bij andere bedrijven niet mee dat zoiets georganiseerd wordt.  
D: Droeg het bij jou bij aan een grotere motivatie?  
R: Uhm.. Ja sommige dingen wel, als je een dag werkt en je heb die borrel aan het eind van de dag. Kijk je daar toch een soort van naar uit. Je collega’s worden gewoon vrienden van je. Dan zeg je ik ga vandaag bij Pep werken en dan zit je met z’n allen aan een cola of een biertje en dat is gewoon gezellig. Dat werkt wel mee in je motivatie.  
D: Het werkt dus wel mee in je motivatie, omdat je er dan naar toe leeft? Neem je die gezelligheid dan ook mee naar volgende dagen?  
R: Ja, als je zo gezellig bent geweest, dan zou je dat de volgende dag ook wel weer willen.

D: Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds?  
R: Eerlijk sowieso wel denk ik, uhm.. Hoe bedoel je eigenlijk resultaat?  
D: Streeft Pepperminds heel erg naar resultaten, dat je een bepaald aantal moet halen op een dag of niet?  
R: Ja, eigenlijk wordt alles wel eerlijk verteld. Dat is denk ook wel iets wat bij Pepperminds moet, het resultaat gerichte. Je staat een hele dag op straat ergens en er is niemand die jou in de gaten kan houden, er is niemand die zegt jij moet door werken. Daar zijn ook niet de mensen voor om dat steeds te doen. Daarom moet Pepperminds ook wel resultaat gericht zijn anders weet je dat personeel niks gaat doen.   
D: Dus resultaat wordt wel naar toe geleefd?  
R: Ja, zeker. Meestal is er ook wel een target wat je moet halen, zodat je niet hele dag niks doet.  
D: Oké duidelijk.

***Wederzijds vertrouwen***  
D: Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? Was deze gebaseerd op wederzijds vertrouwen of juist niet?  
R: Naja, werkgever, daarbij bedoel je denk gewoon salescoach?  
D: Ja.  
R: Ik heb eerst Daks gehad.  
D: Hoe was de omgang daarmee, een beetje losjes?  
R: Ja, het was een hele makkelijke omgang, ik weet dat ik een paar dagen niet kon werken omdat mijn vader thuis zat. Die had toen een operatie gehad, waardoor hij sommige dingen niet kon doen. Dan kwam ik bij mijn salescoach en daar was heel goed mee te regelen als ik bijvoorbeeld ineens een dag niet kon. Ik moest op dat moment dan gewoon thuis zijn en daar werd rekening mee gehouden en de omgang verliep echt soepel.   
Bryan was toen ook salescoach daar had ik dat ook heel makkelijk mee. Hierna kreeg ik Jeroen Hiep, daar liep het iets minder makkelijk mee, maar ik weet niet waarom dat zo was.  
D: Ik denk dat je altijd wel iemand heb waar het iets minder losjes mee loopt?  
R: Ja precies.   
D: Dus een makkelijke omgang.

***Mogelijkheid tot uiting van ongenoegen:***  
D: Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Zo ja, kon je dit uiten? En hoe deed je dat?  
R: Uhm ja, ik was soms wel eens ontevreden over de persoon met wie ik stond.  
D: De planning?  
R: Ja, de planning. Dat lag soms niet eens aan de persoon op de ochtend zelf maar dat kon ook komen door de manier van werken.   
D: En bijvoorbeeld zaken binnen Pepperminds zelf?  
R: Ik heb eigenlijk weinig moeilijkheden gehad bij Pepperminds zelf.  
D: En mocht je over bepaalde zaken bij Pepperminds wel ontevreden zijn, zou je dit dan kunnen uiten?  
R: Ja.  
D: Hoe zou je dat dan doen?  
R: Een email sturen om een gesprek aan te vragen met je salescoach. Ik merkte na een tijdje wel dat ik minder kon werken. Dat is voor Pepperminds natuurlijk ook niet leuk dat ik minder kon werken. En toen werd er een gesprek ingepland met mijn salescoach en dat ging heel makkelijk en werd ik goed geholpen.

***Steun vanuit de organisatie:***  
D: Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach?  
R: Ja. Heel erg, toen die tijd bijvoorbeeld dat mijn vader thuis was voor een operatie. Hadden we het daarover gehad en kreeg ik ook een kaartje thuis van Pepperminds dat vond ik toen echt gaaf. Dat je medeleven krijgt van je werkgever. Verder als ik bijvoorbeeld een dag op straat stond en ik kon echt helemaal niks verkopen dat ik dan op die dag gewoon even kon bellen naar mijn werkgever, dan vertelde ik het gaat niet, of het lukt niet. En dan kreeg ik een peptalk, waarom lukt het niet en je kan het geloof erin en dan kreeg ik weer een boost waardoor ik dan wel eruit kon halen wat erin zat.

D: Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds?  
R: Ja, wel leuk. Ik had wel een leuke omgang met mensen.  
D: Wel gezellig dus?  
R: Ja, ik heb ook vrienden er aan over gehouden.  
D: Oké leuk.  
R: Ook werd ik geholpen als ik iets niet wist, bijvoorbeeld declareren, dan was iedereen bereid om te helpen.  
  
D: Hoe ervaarde je de werkdruk bij Pepperminds?   
R: Ik had eigenlijk weinig werkdruk toen ik goed verkocht. Toen ik minder ging verkopen werd de werkdruk wel wat meer en groter.  
D: Omdat je dan harder je best moest doen ook?  
R: Ja.  
D: Oké. Het volgende onderwerp gaat over jou kansen binnen de organisatie.

### Onderwerp 3

**Construct: Opportunities**

***Promotiemogelijkheden***:  
D: Hoe ervaarde je de kansen die Pepperminds je bood in het algemeen?  
R: Ja. Ze hebben hele goede doorgroei mogelijkheden, je begon gewoon als promoter als je peppercard gehad hebt. Daarna werd er zelf gevraagd of ik captain wilde worden. Er waren dus genoeg mogelijkheden, als je goed presteert en verantwoordelijkheid durft te nemen, dan heb je zeker kansen om daar door te groeien als je dit zelf wilt.

D: Hoe had je dit anders willen zien?  
R: Nee, ik denk dat hoe het nu gaat, dat dat wel een goede insteek is als je goed je best doet en goed verkoopt dat je dan captain kan worden dat is een goede insteek.

D: Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen?  
R: Nee daar kan ik niet over mee praten.

***Medezeggenschap in de organisatie:***D: In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie?  
R: Uhm.. Ik heb dat niet echt meegemaakt dat ik daar bij betrokken werd.  
D: Bepaalde keuzes die werden gemaakt? Bijvoorbeeld locatie en planning?  
R: Misschien werd mij soms gevraagd waar ik zou willen staan, dat ik een keuze had tussen de verschillende locaties. Maar dan hadden zij al een keuze gemaakt tussen bijvoorbeeld twee locaties, dan hadden ze zelf al besloten wat de beste plekken waren.

### Onderwerp 4

**Construct: Betrokkenheid**

***Affectieve betrokkenheid:***D: In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Uhm..  
D: Bijvoorbeeld, targets of pool omvang of een leuke dag voor talenten? Iets langer door werken of minder pauze ofzo?  
R: Ik ben wel eens langer door gegaan met werken, maar dat deden we om toch de target te halen.  
D: Dat was ook om de doelen van de organisatie te behalen?  
R: Ja, maar dat was ook mijn eigen target. En mijn eigen centen, het ging mij dan niet perse om het bedrijf. Misschien klinkt dat egoïstisch?  
D: Maar indirect waren de doelen van de organisatie ook jou doelen? Want dan werd je door de organisatie beloond.   
R: Ja klopt.

***Continue betrokkenheid:***  
D: In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie?  
R: Uhm, naja ik had denk ook niet bij Pepperminds weggegaan als ik niks anders had.  
D: Dus financiële plaatje was wel van toepassing?  
R: Ja, als student heb je toch een baantje nodig, als ik niks anders had, had ik niet weggegaan want ik had het wel echt leuk. Ik had nu ook gewoon een keuze voor wat anders.

***Normatieve betrokkenheid:***D: In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd?  
R: Uhm, eigenlijk een soort van wel. Toen ik begon met mijn stage periode gaf ik al aan dat ik hierbij niet wilde werken. Uit principe ben ik dat aan het begin wel blijven doen, ze hebben me toch een hele leuke kans gegeven dat ik dat baantje kreeg. Aan het begin heb ik er ook veel geleerd. Toen vond ik het daarna toch minder worden, maar vond het wel lullig om niet te komen. Ik ben toen één keer in de twee weken gaan werken.  
D: Omdat je het lullig vond voor hun om helemaal weg te gaan?  
R: Ja, toen heb ik dat voor hun gedaan.

***Betrokkenheid in relatie met HR-praktijken:***D: In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jou capaciteiten, motivatie en kansen?  
R: Ja, eigenlijk wel. Ik denk dat dat bij ieder bedrijf wel zo is. Als zij veel voor jou doen wil je ook wat terug doen. Ik vond wel altijd als je bijvoorbeeld een dag niet goed schreef, dan gingen de salescoaches een gesprek met je aan. Pepperminds salescoaches waren daar altijd wel goed in, van wat ging er fout vandaag, wat kan je beter doen, hoe is het gekomen?  
D: Daar kon je veel van leren? En voelde je je ook meer betrokken bij de organisatie?  
R: Ja zeker weten.

D: Dan nu de laatste en misschien wel de belangrijkste vraag: Wat had Pepperminds voor jou kunnen doen om jouw vertrek tegen te gaan?  
R: Uhm, ja. Ik denk dat ze op dat moment niet zoveel konden doen, omdat ik mijn keuze wel had gemaakt. Het bedrijf waar ik ging werken en nu nog steeds werk is bij mij om de hoek. Ik heb de voordelen tegen mekaar gezet. En Pepperminds had niet meer voordelen dan het bedrijf waar ik nu werk. Toen was mijn keuze eigenlijk wel snel gemaakt.  
D: Je zei in het begin wel, als ik beter schreef was mijn keuze wel moeilijker?  
R: Ja.  
D: Had Pepperminds er nog voor kunnen zorgen dat je beter ging schrijven?  
R: Dat had misschien nog wel iets kunnen zijn, als ze met meerdere trainingen mij nog konden helpen, was het misschien minder makkelijk geweest.

D: Dat was alweer mijn laatste vraag. Heb jij verder nog vragen of aanmerkingen?  
R: Nee ik heb geen vragen meer.  
D: Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname. Ik kan hier zeker wat mee!

## Bijlage 6 Analyseschema’s ex-werknemers

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Respondentnummer | Algemeen |
|  | 1 | Twee maanden bij Pepperminds gewerkt, recent gestopt. Salescoach was Brian Faase. Werkzaam als trainee op de NRC geweest. Vond het werk zelf erg leuk. Heeft ontslag genomen omdat ze het fysiek niet meer aan kon in verband met haar gezondheid en het voorschieten van declaraties kon zij financieel niet meer aan. |
|  | 2 | Twee jaar bij Pepperminds gewerkt. Eind 2015 gestopt. Verschillende salescoaches gehad maar voornamelijk met Marloes gewerkt. Verschillende projecten gedaan, maar voornamelijk Staatsloterij verkocht. Vond het werk zelf enorm leuk, niet eentonig en moest in het begin even wennen. Is uiteindelijk ook captain geworden. Is weggegaan bij Pepperminds doordat Staatsloterij niet meer verkocht mocht worden bij Pepperminds Leiden. Hierdoor was de sfeer minder, had ze geen energie en motivatie meer. Ook kon ze nadat ze captain was geworden niet meer doorgroeien. |
|  | 3 | Twee dagen bij Pepperminds gewerkt voor Staatsloterij als trainee en gestopt in september 2015. De salescoach was Franka. Is uiteindelijk gestopt omdat ze dacht dat het werk haar nooit zou gaan liggen omdat ze veel nee hoort op een dag. |
|  | 4 | Tweeëneenhalf jaar bij Pepperminds gewerkt voor voornamelijk Staatsloterij als captain en gestopt in september 2015. De salescoach was voornamelijk Marloes. Eigenlijk dacht ze dat ze het werk echt niet leuk zou gaan vinden en dat straatverkoper irritant zouden zijn, maar ze vond het werk juist enorm leuk door de leuke gesprekken die ze heeft op een dag. Is uiteindelijk gestopt omdat ze het niet meer kon combineren met haar studie. |
|  | 5 | Een jaar en drie maanden bij Pepperminds gewerkt als promoter voor Staatsloterij en in januari 2016 gestopt. De salescoach was Marloes. Het werk zelf was erg leuk en kon weinig negatieve dingen opnoemen. Is uiteindelijke bij Pepperminds weggegaan omdat de targets op lange termijn niet meer behaald konden worden. Dit kwam mede door de projectwissel bij Pepperminds Leiden. |
|  | 6 | Meer dan drie jaar bij Pepperminds gewerkt als captain voor voornamelijk Hello Fresh en gestopt in november 2015. De salescoach waarmee voornamelijk werd samengewerkt was Rosjgar, maar in de laatste fase Cas. Is uiteindelijk weggegaan bij Pepperminds omdat de samenhorigheid miste, het familiegevoel weg was en daardoor de scores minder werden door lage motivatie en Cas voor haar geen goede motivator was. |
|  | 13 | Vorig jaar augustus gestopt en de zomer daarvoor ook 3 maanden bij Pepperminds gewerkt voor de Staatsloterij met Marloes en daarna Franka als salescoach. Bekleedde de functie promoter. Heeft uiteindelijk de organisatie verlaten omdat ze na de zomervakantie geen tijd meer had door haar stage, en het in weekend op de markt wilde blijven werken omdat ze hier al 7 jaar werkte. Na haar tweede periode bij Pepperminds is ze na een maand gestopt in verband met afstuderen hierna. Vond het leuk om met mensen in contact te zijn en het werk sloot aan bij haar studie. |
|  | 14 | Heeft vanaf oktober 2014 t/m februari 2016 voor Pepperminds gewerkt als promoter voor de Staatsloterij en later voor Hello Fresh. De salescoach was eerst Marloes, later werd dit Franka. Werkte voornamelijk bij Pepperminds omdat het goed stond op haar CV. Daarnaast werd het leuk gevonden om in contact te zijn met mensen en om dingen te leren. Is uiteindelijk gestopt met werken bij Pepperminds omdat haar scores minder goed werden, en ze het daardoor minder leuk ging vinden. |
|  | 15 | Heeft anderhalf jaar bij Pepperminds gewerkt en is gestopt met werken in april 2014. Hij was werkzaam als promoter voor het AD met eerst Dax als salescoach, daarna Jeroen. Vond het een leuk eerste jaar, verkocht goed en de bijbaan sloot aan bij zijn studie. Het sociale aspect vond hij erg belangrijk. Is uiteindelijk bij Pepperminds weggegaan omdat hij slechter verkocht, veel tijd kwijt was aan stage en na zijn stage bij zijn stagebedrijf kon blijven werken. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Respondentnummer | Hoe vond je je niveau van kennis over jouw project? |
| Neutraal | 1 | ‘’Het is niet dat ik op straat stond en dat ik echt niet wist waar ik het over had.’’ |
| Positief | 2 | ‘’Kennis is macht en dat geeft zelfvertrouwen.’’ Bij elk project dat werd gedaan werd een projecttraining gegeven. |
| Goed | 3 | ‘’Goed, bij de projecttraining heb ik veel geleerd.’’ |
| Neutraal | 4 | ‘’Verschilt per project. Van Staatsloterij wist ik alles.’’ |
| Verschilt per project | 5 | Staatsloterij en Hello Fresh goed, AD minder. Dit ontbrak door ervaring. |
| Zeer goed | 6 | ‘’Als ik het een cijfer zou moeten geven dan zou ik het een negen geven.’’ |
| Goed | 13 | Begeleiding was goed, briefing werd meegegeven en de projecttraining was goed. |
| Wel goed | 14 | Voor zowel Hello Fresh als de Staatsloterij was de kennis goed. ‘’Hello Fresh heb ik thuis ook.’’ |
| Steeds meer | 15 | In het begin geen kennis van het project. Later bij de projecttraining veel geleerd en verschillende meetings droegen hier aan bij. |
| Het kennisniveau onder ex-werknemers bleek goed, en geen reden voor uitstroom. De projecttrainingen die werden gegeven voordat een project kon worden verkocht staan hoog in het vaandel. Daarnaast werd aangegeven dat de kennis toenam naarmate het langer werken bij Pepperminds. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2 | Respondentnummer | Kun je me wat vertellen over het project dat je verkocht? |
| Objectief | 1 | Objectief, mening vormend, eerlijk, vanuit meerdere kanten bekeken. ‘’Ik lees hem zelf op zaterdag.’’ |
| Loterij | 2 | ‘’Staatsloterij is de loterij van Nederland. Zonder belasting, de actie de we verkochten was 1+1 gratis.’’ |
| 1+1 | 3 | ‘’We verkochten een 1+1 actie die mensen zelf mochten opzeggen.’’ |
| Verschillende trekkingen | 4 | 12 normale trekkingen, 4 speciale trekkingen, belastingvrij en de grootse prijzenpot. |
| Loterij | 5 | De loterij van Nederland. Belastingvrij |
| Projecten | 6 | ‘’Hello Fresh doet bijvoorbeeld aan leuke projecten en halen soms producten uit het buitenland.’’ |
| Verschillende trekkingen | 13 | 10e van de maand een trekking en extra trekkingen |
| Inhoud box, 23.59 | 14 | De inhoud van de box, wijzigen tot woensdag 23.59, drie of 5 dagen bestellen. |
| Sportkrant, volkstype | 15 | AD is een sportkrant, doelgroep is het volkstype en de acties die verkocht werden zijn bekend. |
| Ex-werknemers konden aangeven daadwerkelijk veel te weten over het project dat werd verkocht, ondanks het feit dat het voor sommigen 1,5 jaar geleden was dat dit project werd verkocht. Zoals verwacht bleek het niveau van kennis onder meer ervaren werknemers hoger. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | Respondentnummer | In hoeverre vond je jezelf bekwaam om het project te verkopen? |
| Steeds beter | 1 | ‘’Het ging steeds beter, vooral bij de sales 2 kreeg ik goede tips.’’ |
| Ontwikkeling | 2 | ‘’In het begin wist ik niet wat ik aan het doen was’’. Later wanneer ik captain werd was dit veel beter.’’ |
| Spontaan | 3 | Spontaan, maar niet bekwaam. Dit kon ontwikkeld worden. |
| Bekwaam | 4 | ‘’Ik voelde me wel bekwaam om te kunnen verkopen.’’ |
| Wisselend | 5 | ‘’De pitch voor Staatsloterij was oké, voor AD minder. Dit was uiteindelijk de doorslag dat ik ben gestopt met werken bij Pepperminds.’’ |
| Zeer goed | 6 | Een acht en een half op een schaal van tien. Het levelen vond ik lastig.’’ |
| Bekwaam | 13 | Enthousiast en mensen echt leren kennen. |
| Bekwaam | 14 | ‘’Verkooptechnieken beheerste ik wel.’’ |
| Ontwikkeling | 15 | In het begin niet, maar later bij de projecttraining werd dit geoefend. Theorie bekend door studie, maar uitoefening in de praktijk niet. |
| De mate van bekwaamheid kan worden vergeleken met de mate van kennis. Ex- werknemers worden hier naar mate langer werken steeds beter in. Trainees hadden hier moeite mee. Echter, bleek dat de mate van bekwaamheid wel ten grondslag kan liggen aan een vertrek bij Pepperminds. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Respondentnummer | Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? |
| Bezwaren | 1 | Bij een bezwaar: herhaal 2 positieve dingen en vertel het verhaal dan nog een keer. |
| AIDAC, Cialdini, bezwaren | 2 | AIDAC, Cialdini, bezwaren weerleggen. |
| Openingszin, ot he point | 3 | Leuke openingszin en to the point. |
| Lachen, eerlijk, ja-flow | 4 | Lachen, eerlijk, ja-flow, proberen en vragen naar eindcijfer. |
| Vertrouwen | 5 | Vertrouwen hebben in wat je doet. |
| Bezwaren, Cialdini | 6 | Bezwaren weerleggen, Cialdini. |
| AIDA, bezwaren | 13 | AIDA model, bezwaren weerleggen. |
| Houding, spiegelen | 14 | Houding is belangrijk, spiegelen met mensen, bezwaren weerleggen. |
| Speciaal maken, postcode | 15 | ‘’Actie heel erg speciaal maken zodat mensen denken dat ze wat gewonnen hebben. Dat deden we toen met de postcode van mensen.’’ |
| Er konden verschillende verkooptechnieken worden toegelicht. Het AIDA-model, verschillende beïnvloedingstechnieken van Cialdini en het weerleggen van bezwaren zijn veel genoemde verkooptechnieken. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 | Respondentnummer | Over welke competenties moest je volgens Pepperminds beschikken en voldeed je hieraan? |
| Sociaal, leergierig | 1 | Sociaal, leergierig. Werd aan voldaan. |
| Sociaal, open | 2 | Sociaal, zelfvertrouwen, gezellig, open. ‘’Voldeed ik later pas aan.’’ |
| Open, sociaal, vrolijk | 3 | Open, sociaal, doorzettend, vrolijk. ‘’Hier had ik moeite mee.’’ |
| Positief, doorzettend, betrouwbaar, representatief | 4 | Positief, doorzettend, betrouwbaar en representatief. Hier werd aan voldaan. |
| Sociaal, enthousiast, doorzettend | 5 | Sociaal is het belangrijkste, enthousiasme en doorzettend. Hier voldeed ik soms aan. |
| Creatief | 6 | ‘’Ik ben aangenomen omdat ze me creatief vonden. Hierdoor zou ik creatieve oplossingen kunnen bieden voor verschillende bezwaren.’’ |
| Enthousiast, positief | 13 | Enthousiast, positief, flexibel, sociaal, proactief, assertief, doorzettend. Werd aan allemaal voldaan |
| Enthousiast, open | 14 | Enthousiasme, open houding en het goed kunnen luisteren is belangrijk. ‘’Ik ben een enthousiast persoon en open.’’ |
| Spontaan, open | 15 | Spontaan en open, werd aan voldaan. |
| Ex-werknemers konden veel competenties noemen waaraan voldaan moest worden, maar er werd aangegeven dat hier niet altijd aan werd voldaan. De competenties sociaal, leergierig, open, vrolijk, doorzettend, betrouwbaar, positief, representatief, enthousiast, creatief en spontaan werden genoemd als competenties waaraan voldaan moest worden. Er is geen verband zichtbaar over een verband met het ontbreken van een bepaalde competentie en het verlaten van de organisatie. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6 | Respondentnummer | Waarom werkte je bij Pepperminds? Wat motiveerde je? |
| Verkopen, sociaal | 1 | Verkopen is leuk, sociale aspect, geld verdienen, leren. |
| Ontwikkeling | 2 | Zelfvertrouwen stimuleren, ontwikkeling, niet voor geld. |
| Leuk, geld | 3 | Leuk, geld, ontwikkeling, ervaring. |
| Ontwikkeling, contact | 4 | ‘’Het boeide me niet of het nou €100,- of €200,- was.’’ Mensen beter maken en het contact met mensen. |
| Leuk | 5 | ‘’Als het aan mij ligt heb ik liever een leuke werkplek dan een werkplek waar ik veel verdien.’’ |
| Geld, gezelligheid, leren | 6 | ‘’Eerst geld, toen de gezelligheid, toen het leren.’’ |
| Ontwikkeling | 13 | ‘’Het sloot aan bij m’n opleiding omdat ik ook de sales kant op wilde.’’ |
| Leren, sociaal | 14 | ‘’Ik dacht, dat kan ik wel.’’ Leren en het sociale aspect. Nieuwe dingen en nieuwe mensen leren kennen. |
| Studie, leuk | 15 | Pepperminds sloot aan bij de studie en de vrijheid die werd verkregen was fijn. |
| Wat werd verondersteld, is dat veel werknemers bij Pepperminds werken voor het geld. Echter bleek dat dit niet het geval was onder ex-werknemers. Zij werden voornamelijk intrinsiek gemotiveerd. Redenen als ontwikkeling, mensen beter maken, aansluiting bij studie, het sociale aspect en het contact met mensen kwamen naar voren wanneer werd gevraagd naar redenen waarom men bij Pepperminds werkte. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 | Respondentnummer | Hoe gemotiveerd was je om elke dag een succes van je dag te maken en hoe kwam het wanneer dit niet het geval was? |
| Hoge motivatie | 1 | ‘’Altijd, tenzij er iets speelde in persoonlijke omgeving.’’ |
| Hoge motivatie | 2 | ‘’Vaak wel, tenzij ik moe was of door externe factoren zoals school of ruzie met ouders.’’ |
| Neutraal | 3 | ‘’Succes lag aan de dag zelf.’’ |
| Hoge motivatie | 4 | ‘’Ik kwam altijd met veel zin, soms was ik een beetje ziek.’’ |
| Hoge motivatie | 5 | Goede scores motiveerde, flow is belangrijk. ‘’Ik wilde altijd.’’ |
| Wisselende motivatie | 6 | ‘’Het was niet elke dag; yes, we gaan ervoor’’. Vorige scores speelde een rol, net als druk op de werkdag en minder leuke teamgenoten.’’ |
| Hoge motivatie | 13 | Het weer en teamgenootjes hebben hier invloed op. |
| Hoge motivatie | 14 | ‘’Iedere ochtend begon ik echt met veel vertrouwen.’’ Vorige scores en een langere slechte periode hadden invloed hierop. |
| Hoge motivatie | 15 | Begin ging erg goed. Het weer of collega’s hadden invloed hierop. |
| Ex-werknemers van Pepperminds bleken erg gemotiveerd te zijn om een succes van hun dag te maken. Zaken die werden genoemd die hier invloed op hadden zijn het weer, collega’s, vorige scores, zaken in persoonlijk omgeving of stress omtrent school. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 8 | Respondentnummer | Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien? |
| Afwisselend | 1 | ‘’Ligt eraan waar het over gaat. Soms wil ik het er niet over hebben.’’ |
| Tijd vrijmaken | 2 | ‘’Als ik het aan zou geven zou hier wel tijd voor moeten worden gemaakt.’’ |
| Teamgenootje | 3 | ‘’Je teamgenootje zou je hier doorheen kunnen helpen. Of een belletje naar je salescoach.’’ |
| Bellen naar salescoach | 4 | ‘’Bij een dipje is het altijd fijn om even te bellen naar je salescoach. Dit zat in het begin niet in m’n systeem.’’ |
| Voorbereiding | 5 | Nee, hier ben je zelf verantwoordelijk voor. Salescoach bij de voorbereiding van de dag. |
| Evaluatie | 6 | Het evalueren van slechte dagen. |
| Niet | 13 | ‘’Je hebt er gewoon mee te dealen.’’ |
| Vertrouwen | 14 | Vertrouwen krijgen. ‘’Ligt aan mijzelf.’’ |
| Bijna niet | 15 | Collega zou verwisselend kunnen worden. ‘’Een lijst maken met collega’s waar je fijn mee kan werken?’’ |
| Het evalueren van minder goede dagen kon ervoor zorgen dat minder goede scores komende dagen niet beïnvloeden. Daarnaast werd genoemd dat vertrouwen erg belangrijk is, collega’s je door een dip heen kunnen helpen of dat de salescoach gebeld kan worden. In sommige gevallen werd aangegeven dat ex-werknemers niet geholpen konden worden wanneer zij minder gemotiveerd waren. Dit had dan vaak te maken met privéomstandigheden. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 9 | Respondentnummer | Wat vond je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes? |
| Gezellig | 1 | Sfeer is gezellig. Ook na werk. Leuker dan bij de V&D. |
| Belangrijk | 2 | ‘’Uitjes zijn extreem belangrijk voor een hogere en betere motivatie. Voor nieuwe mensen is het belangrijk voor kennismaking met collega’s.’’ |
| Niet goed | 3 | ‘’Niet goed, na het werk was er niemand die even bleef hangen.’’ |
| Goed | 4 | *‘’Pep* deed er veel moeite voor om dit soort dingen te regelen. Het zorgde voor een band onderling en dus leuke dagen op straat.’’ |
| Goed | 5 | Uitjes zorgen voor meer motivatie door een goede sfeer. Wederkerigheid. |
| Betrokken | 6 | ‘’Ik voelde me hierdoor meer betrokken bij het bedrijf. Ook zorgde het voor leukere dagen met collega’s.’’ |
| Goed | 13 | Goed, de gezelligheid na werken is altijd leuk. Werven is nooit gedaan en de echt grote uitjes ook niet. |
| Goed | 14 | ‘’Werven was wel leuk, bij de uitjes kon ik vaak niet.’’ Goed om collega’s beter te leren kennen. |
| Goed | 15 | Uitjes niet meegemaakt. Na werk gezellig een drankje. Dit motiveert want daar kijk je naar uit. |
| Op één ex-werknemer na, gaf iedereen aan dat de activiteiten buiten werk positief bijdroegen aan het werken bij Pepperminds. De werknemer die aangaf dat ze de activiteiten buiten werk niet leuk vond, had slechts twee dagen bij Pepperminds gewerkt en had hier niks van meegekregen. De activiteiten buiten werktijd komen ten goede aan de sfeer, zijn belangrijk voor nieuwe mensen om kennis te maken, schepte een band tussen de werknemers, zorgden voor een hogere motivatie en creëerde betrokkenheid. Het werven werd door niemand gezien als een leuke activiteit buiten werktijd om. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10 | Respondentnummer | Hoe zag je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate droeg dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds? |
| Aanwezig | 1 | Zijn nadrukkelijk aanwezig. Vooral resultaat. |
| Eerlijk | 2 | Eerlijke communicatie, gezellig, kwaliteit omvat alles. |
| Motiverend | 3 | ‘’De kernwaarde groei zorgde voor motivatie.’’ |
| Aanwezig | 4 | ‘’Wordt opgemerkt binnen de vestiging.’’ |
| Aanwezig | 5 | Waren allemaal aanwezig. Plezier bij de wegstuurinitiatieven. |
| Aanwezig, niet extra motiverend | 6 | Plezier was soms te veel aanwezig. Doorgroei en samen waren goed aanwezig. ‘’Ik werd hierdoor niet extra gemotiveerd.’’ |
| Aanwezig | 13 | Kernwaardes zijn aanwezig, eerlijk in het verkopen en samen met collega’s |
| Aanwezig | 14 | Leuke dingen samen, training voor groei. ‘’Eerlijk ben ik.’’ |
| Aanwezig | 15 | Kernwaardes zie je terug. Resultaat bijvoorbeeld door targets. |
| De kernwaardes waar Pepperminds mee werkt werden door alle ex-werknemers opgemerkt. Eerlijk in het verkopen, samen door samen op straat te staan, plezier door leuke werkdagen, groei door verschillende trainingen en doorgroeimogelijkheden, resultaat door targets waarmee wordt gewerkt en ‘’kwaliteit omvat alles’’. De kernwaarde groei zorgt hierbij voor motivatie, terwijl andere kernwaardes niet direct bijdroegen aan een hoger niveau van motivatie. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 11 | Respondentnummer | Kun je je relatie met je ex-werkgever uitgebreid beschrijven? |
| Wederzijds vertrouwen | 1 | Gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Eerlijk kunnen aangeven. |
| Goed | 2 | ‘’Ze was er altijd.’’ Marloes ging met iedereen goed om. Goed vertrouwen. |
| Goed | 3 | ‘’Voor de werkdag werd even met iedereen gezeten.’’ |
| Goed | 4 | ‘’Marloes stond overal voor open. Ook persoonlijk konden we het goed met elkaar vinden.’’ |
| Verschilt per werkgever | 5 | ‘’Bij Marloes was het altijd goed. Bij Franka wat minder. Zij richtte zich meer op de resultaten. Dat werkte averechts.’’ |
| Goed | 6 | ‘’Ik was Rosjgar zijn rechterhand. Hierdoor ervaarde ik de organisatie als prettiger.’’ |
| Meedenkend | 13 | ‘’Ik ben geen nummer.’’ De salescoach is erg meedenken en er gaat veel in overleg. Wederzijds vertrouwen omdat we van elkaar op aan konden gaan. |
| Leuk, open | 14 | Eigen leeftijd dus makkelijker in de omgang. Leuk en open. |
| Informeel | 15 | Erg makkelijke omgang, informeel. ‘’Toen mijn vader ziek thuis zat kreeg ik ook makkelijk vrij.’’ |
| Wat direct opvalt met de relatie met de werkgever onder ex-werknemers is dat het een erg open relatie betreft. Dit had met name te maken met het feit dat werkgever en werknemer zich vaak in dezelfde leeftijdscategorie bevinden. Er hangt een informele sfeer, en de relatie is in veel gevallen gebaseerd op wederzijds vertrouwen. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 12 | Respondentnummer | Was je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Kon je dat uiten en hoe deed je dat? |
| Declaraties. Kon geuit worden | 1 | Declaraties duurde erg lang. Kon aangeven worden. |
| Kon geuit worden | 2 | ‘’Als er iets is dan zeg ik dat wel.’’ Face to Face. |
|  | 3 | N.v.t. |
| Beloftes. Kon geuit worden | 4 | ‘’Bepaalde beloftes werden niet nagekomen. Bij een persoonlijk gesprek werd hier wat mee gedaan.’’ |
| Kon geuit worden | 5 | Ongenoegen kon geuit worden omdat de salescoach niet werd gezien als echte baas. Hier werd wat mee gedaan. |
| Communicatie, beloftes, opvolging. Kon geuit worden | 6 | Ontevreden over communicatie betreft afmeldingen, beloftes die niet worden nagekomen en de opvolging na meetings. Dit kon alleen geuit worden bij Rosjgar, niet bij andere salescoaches. |
| Kon geuit worden | 13 | Was niet het geval, maar kon geuit worden door bellen of persoonlijk gesprek |
| Afmeldingen. Kon geuit worden. | 14 | Afmeldingen die niet goed zijn doorgekomen. Eerste en tweede keer niet erg, derde keer wel. Kon geuit worden via telefoon. Makkelijk uiting van ongenoegens doordat salescoaches in dezelfde leeftijdscategorie vallen. |
| Planning | 15 | Planning af en toe. Kon gemaild worden om een gesprek in te plannen. |
| Zaken waar ex-werknemers wel eens ontevreden over waren hadden betrekking op de duur van declaraties, beloftes die niet worden nagekomen, communicatie betreft afmeldingen, de opvolging van afspraken na meetings, afmeldingen die niet goed zijn doorgekomen of de planning. Mede door de informele sfeer en de openheid, kon dit in alle gevallen worden aangegeven. Dit kon gedaan worden door een persoonlijk gesprek, telefonisch, een appje of via de mail. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 13 | Respondentnummer | Vond je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach? |
| Captains | 1 | Belletjes tijdens werkdagen. De ondersteuning kwam meer van captains. |
| Positief | 2 | Ja, Marloes was er altijd. Nooit boos en opbouwende kritiek. |
| Trainingen, belletjes | 3 | ‘’Trainingen en belletjes zijn goed.’’ |
| Training | 4 | ‘’Een extra training kan altijd.’’ |
| Positief | 5 | Ja, hierdoor werd Pepperminds ook positiever gezien. |
| Verschilt per salescoach | 6 | Bij Rosjgar wel, bij Cas minder. Hierdoor ontstond er een positieve link met Pepperminds. |
| Belletjes | 13 | Als het niet ging kon er gebeld worden met de salescoach. Er werd echt begrip getoond. |
| Trainingen, gesprekken | 14 | Ja. ‘’Bellen hoefde voor mij niet, maar de trainingen en gesprekken waren goed.’’ |
| Juiste steun | 15 | Belletjes waren goed 2x per dag. ‘’Ook steun door een kaartje toen mijn vader ziek thuis was.’’ |
| De steun die ex-werknemers ontvingen had vooral te maken met belletjes tijdens een werkdag en verschillende trainingen die werden gegeven. Pepperminds werd door deze steun dan ook vaak positiever gezien. Daarnaast werd ook aangegeven dat de steun niet enkel afkomstig was van de salescoach, maar ook van de mensen waarmee op straat werd gestaan. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 14 | Respondentnummer | Hoe ondervond je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds? |
| Neutraal | 1 | ‘’Als je veel jongen mensen met z’n alle in één pand zet zijn er altijd wel struggles.’’ |
| Goed | 2 | Goed, part of the group. |
| Gezellig | 3 | ‘’Gezellig, echt een warm welkom.’’ |
| Goed | 4 | ‘’Goed, de ene leuker dan de ander. Soms wat geroddel.’’ |
| Goed | 5 | ‘’Goed, ik heb er vrienden aan overgehouden.’’ |
| Goed | 6 | Goed. |
| Gezellig, hulp | 13 | Gezellige collega’s die ook hulp bieden bij het verkopen. |
| Leuk, hulp | 14 | Leuke collega’s die ook hielpen bij het verkopen. |
| Gezellig | 15 | Gezellige collega’s. ‘’Ik heb er vrienden aan over gehouden.’’ Hielpen ook veel. |
| De omgang met andere collega’s binnen Pepperminds is eigenlijk zoals verwacht. Gezellige collega’s die af en toe hulp bieden bij het verkopen, maar er werd ook wel eens geroddeld. Niet gek, want zoals ook door de eerste respondent werd opgemerkt: ‘’Als je veel jongen mensen met z’n alle in één pand zet zijn er altijd wel struggles.’’ Wat echter het meest opviel tijdens de onderzoeken is dat er een leuke sfeer hangt tussen werknemers. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 14a | Respondentnummer | Hoe ervaar je de werkdruk bij Pepperminds? Heeft dit invloed gehad op je keuze de organisatie te verlaten? |
| Geen druk | 13 | Targets waren haalbaar, geen druk, rustig naar je dag toe en geen invloed op verlaten van de organisatie. |
| Geen druk | 14 | De doelen zijn erg haalbaar. Tijd die je ervoor hebt is prima. |
| Weinig druk | 15 | Geen hoge werkdruk. Wel hoger bij behalen van slechte resultaten. |
| De werkdruk die is onderzocht bleek onder de betreffende groep niet te hoog te zijn. Targets waren haalbaar, ook voor hen die relatief minder presteerden dan hun collega’s. De tijd die je ervoor hebt op een dag is ook prima. Wat echter werd opgemerkt is dat de druk wel iets hoger komt te liggen wanneer veel slechte resultaten zijn behaald in het verleden. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 15 | Respondentnummer | Hoe ervaarde je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En waren deze ook haalbaar voor hen dit dat wilde? |
| Mogelijk | 1 | ‘’Waren mogelijk voor hen die dat wilde. Voor mij was dat nog niet van toepassing.’’ |
| Goed | 2 | Goed, er waren mogelijkheden voor promoters om captain te worden. Verbeterpunten werden geformuleerd. |
| Haalbaar | 3 | Haalbaar voor hen die dat willen. |
| Goed / onduidelijk | 4 | ‘’Tot en met captain was dit goed. Hierna richting Senior Captain niet meer. Dit was onduidelijk.’’ |
| Mogelijk | 5 | Doorgroei was mogelijk, wanneer dit werd gewild. |
| Niet altijd goed | 6 | ‘’Niet altijd goed. Soms worden wervers te snel captain zonder dat zij zelf een hele dag gemotiveerd kunnen blijven. Na captainschap was er niks meer.’’ |
| Mogelijk | 13 | Goede inzet werd beloond. ‘’Er waren kansen voor me.’’ |
| Haalbaar | 14 | ‘’Doorgroei was mogelijk maar ik had geen behoefte eraan.’’ |
| Goede doorgroei | 15 | ‘’Als je goed presteert heb je zeker grote kansen om door te groeien.’’ |
| De doorgroeimogelijkheden die Pepperminds biedt werden door de ex-werknemers omarmd. Wanneer veel inzet werd getoond lagen er kansen om door te groeien. De haalbaarheid van het doorgroeien was dus goed. Wat werd opgemerkt is dat een van de laatste doorgroeimogelijkheden naar Senior Captain in sommige gevallen onduidelijk was en dat captains soms iets te snel captain zijn gemaakt. Ten slotte bleek dat wanneer ex-werknemers het hadden gemaakt tot captain, er geen doel meer was om naar toe te groeien. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 16 | Respondentnummer | Hoe had je dit anders willen zien? |
|  | 1 | N.v.t. |
| Selectie | 2 | Selectie, niet alleen kijken naar resultaat. |
|  | 3 | N.v.t. |
|  | 4 | N.v.t. |
|  | 5 | N.v.t. |
| Opleiding, eisen | 6 | Opleiding en eisen qua kennis en kunde. |
|  | 13 | N.v.t. |
| Selectie | 14 | Selectie, niet alleen kijken naar resultaat. ‘’Sommigen hadden het niet verdiend.’’ |
|  | 15 | N.v.t. |
| Zaken die ex-werknemers anders hadden willen zien in de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds is een betere selectie van captains en eisen qua kennis en kunde. Een aanpassing van de doorgroeimogelijkheden was echter bij slechts 3 respondenten gewenst. Het overgrote deel zou niks veranderen aan de doorgroeimogelijkheden. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 17 | Respondentnummer | Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen? |
|  | 1 | Nee. |
|  | 2 | Nee. |
|  | 3 | Nee. |
| Kantooruren | 4 | ‘’Ja, met kantooruren. Dit zijn die beloftes die niet worden nagekomen.’’ |
| Captainschap | 5 | ‘’Ja, er is gesproken over het captainschap zonder dat dit er van is gekomen.’’ |
| Salescoach worden | 6 | ‘’Ja, ik voelde me genept waardoor mijn motivatie minder werd.’’ |
|  | 13 | Nee. |
|  | 14 | Nee. |
|  | 15 | Nee. |
| In drie van de negen gevallen is op een bepaalde manier promotie beloofd, zonder dat dit er uiteindelijk is van gekomen. Dit had betrekking op het krijgen van kantooruren voor een captain, het captainschap voor een promoter en het worden van salescoach voor een andere captain. Zoals de theorie ook beschrijft in paragraaf 2.1.2, brengt dit een afname van de motivatie met zich mee. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18 | Respondentnummer | In hoeverre voelde je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie? |
| Negatief | 1 | Niet. |
| Positief | 2 | Goed, bij captainmeetingen werden we betrokken waar het kon. |
|  | 3 | N.v.t. |
| Positief | 4 | Voelde me erg betrokken, aanvangstijd werd besproken, net als kleine dingetjes binnen het pand. |
| Positief | 5 | Poulemeetings gingen in overleg, problemen in de poule en plannen van aanpak. |
| Neutraal | 6 | ‘’Ik werd wel gehoord, maar er werd niet geluisterd. Wel betrokken maar de opvolging ontbrak.’’ |
| Negatief | 13 | Niet betrokken i.v.m. kort werken bij Pepperminds. |
| Negatief | 14 | Niet, ik hoefde me daar niet in te betrekken. |
| Negatief | 15 | Niet echt betrokken, maar wel in planning bijvoorbeeld. |
| Captains en meer ervaren werknemers werden meer betrokken in de besluitvorming binnen de organisatie. Trainees en werknemers die minder lang werkten bij Pepperminds voelde zich niet tot nauwelijks betrokken. Echter werd aangegeven dat daar in sommige vallen dan ook geen behoefte aan was. Er werd niet altijd opvolging gegeven aan de input die werd verkregen uit de ex-werknemers. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 19 | Respondentnummer | In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen? |
| Betrokken | 1 | ‘’Als je je betrokken voelt naar een organisatie wil je gewoon voor de organisatie dat het goed gaat. Ik wil wel dat jullie genoeg mensen hebben.’’ |
| Overwerken | 2 | Overwerken tot 3 uur na tijd. Het houdt wel een keer op. |
| Zelfde doelen | 3 | ‘’Hun doelen waren ook mijn doelen.’’ |
| Inspannen en overwerken | 4 | Meer inspanning en langer doorwerken. |
| Overwerken | 5 | ‘’De meerderheid staat voor zichzelf op straat. Ik heb wel veel overgewerkt.’’ |
| Overwerken | 6 | Bij hoge motivatie wel langer doorwerken. |
| Harder werken | 13 | Als het bedrijf de doelen niet behaald wordt er harder gelopen. |
| Overwerken | 14 | ‘’Je doet wat je kan, maar je doet het wel voor jezelf.’’ Overwerken wel gebeurd. |
| Overwerken | 15 | Langer doorwerken om targets te behalen. ‘’Maar het is ook je eigen target.’’ |
| Wat opviel bij de inspanning van ex-werknemers om bepaalde doelen te halen is dat er veel werd overgewerkt. Dit had te maken met het feit dat de ex-werknemers iets terug wilde doen voor de organisatie, maar ook doordat de doelen van de organisatie ook de doelen waren van de ex-werknemers. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 | Respondentnummer | In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie? |
| Niet | 1 | ‘’Niet. Ik vond het eerder lullig voor jullie.’’ |
| Niet | 2 | Niet, lullig voor de collega’s alleen. |
| Niet | 3 | Niet. |
| Niet | 4 | Niet. |
| Niet | 5 | Niet. |
| Huur betalen | 6 | Huur speelde een rol. ‘’Ik koop eerst nieuwe schoenen voordat ik mijn oude weggooi.’’ |
| Niet | 13 | Niet. |
| Niet | 14 | Niet. |
| Van toepassing | 15 | ‘’Ik was niet weggegaan als ik niks anders had gehad.’’ |
| De meeste ex-werknemers gaven aan niet langer bij Pepperminds te hebben gewerkt omdat zij bang waren voor de risico’s en kosten die het verlaten van de organisatie met zich meenam. In twee van de negen gevallen was dit wel het geval. De betreffende ex-werknemers hadden eerst een ander baantje, voordat zij de organisatie verlieten. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 21 | Respondentnummer | In hoeverre werkte jij nog bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd? |
| Lullig | 1 | ‘’Ik heb denk ik een week langer gewerkt omdat ik het anders lullig vond.’’ |
| Werk = werk | 2 | ‘’Het blijft werk, als het op is, is het op.’’ |
| Niet | 3 | ‘’Niet, ik was weg na twee dagen.’’ |
| Geen tijd | 4 | Geen keuze in verband met tijd. |
| Niet | 5 | ‘’De investering in mij is indirect een investering in Pepperminds zelf. Dit was dus voor mij niet het geval.’’ |
| Lastig voor collega’s | 6 | ‘’Dit vond ik het aller moeilijkste. Tegenover collega’s vooral.’’ |
| Niet | 13 | Niet. |
| Niet | 14 | Niet. ‘’Je bent het resultaat dat zij krijgen.’’ |
| Lullig | 15 | ‘’Lullig om te stoppen omdat ik veel heb geleerd. Later ging ik nog 1x in de twee weken werken in verband met tijdgebrek.’’ |
| Drie respondenten gaven aan het lastig vinden om de organisatie uiteindelijk te verlaten. Dit had te maken met het feit dat zij het lullig vonden voor collega’s of omdat zij veel aan de organisatie hebben gehad. Bij de andere respondenten heerste de overheersing dat het werk blijft en dat er in sommige gevallen geen andere oplossing is dan stoppen met werken bij Pepperminds. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 22 | Respondentnummer | In hoeverre voelde jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommerde over jouw capaciteiten, motivatie en kansen? |
| Fijn | 1 | ‘’Heel fijn, want ze investeren echt in mij als persoon.’’ |
| Gewaardeerd | 2 | ‘’Voelde me gewaardeerd. Vanuit wederkerigheid wil je dan iets terug doen.’’ |
| Betrokken | 3 | ‘’Zij bekommerde zich over mij dus dan voel je je ook meer betrokken.’’ |
| Betrokken | 4 | ‘’Ik was niet één van de werknemers. Er was iemand die er echt voor mij was. In het begin heb je dat echt nodig. De salescoach betrekt je overal bij. Echt een warm bad.’’ |
| Betrokken | 5 | ‘’Pep investeert echt in jou. Daardoor voel je je dus meer betrokken. Je wil er echt iets goeds van maken.’’ |
| Betrokken | 6 | ‘’Harstikke. Bij Rosjgar was dit het geval, bij Cas niet waardoor ik ben weggegaan. Eigenlijk gaf betrokkenheid de doorslag.’’ |
| Betrokken | 13 | Geven en nemen, wisselwerking. Meer betrokken hierdoor. |
| Betrokken | 14 | Niet betrokken in complete bedrijfsvoering, maar wel over locaties bijvoorbeeld. ‘’Ik ben geen nummer.’’ |
| Betrokken | 15 | ‘’Ja, als ze veel voor jou doen wil je ook wat terug doen.’’ |
| Alle ex-werknemers gaven aan dat zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie wanneer de organisatie zich meer bekommerde over hen. Het gevoel iets terug willen doen en de waardering die hierdoor ontstond zorgde voor een hogere mate van betrokkenheid onder de ex-werknemers. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 23 | Respondentnummer | Wat had Pepperminds voor jou kunnen doen om jouw vertrek tegen te gaan? |
| Niks | 13 | ‘’Niks, ik was echt te druk. Daarna had ik vastigheid.’’ |
| Niks | 14 | ‘’Niks, het lag aan mijzelf.’’ |
| Trainingen | 15 | ‘’Niks, voordelen ander werk waren in alle opzichten groter. Eventueel trainingen om mijn scores beter te maken zodat de voordelen van Pepperminds groter zouden zijn.’’ |
| Pepperminds had in geen enkel geval iets kunnen doen aan de vertrekken van de ex-werknemers. De ene respondent kon minder vastigheid worden gegeven dan ergens anders, bij de ander lag het aan haarzelf. Bepaalde trainingen werden nog als eventuele oplossing genoemd om scores te verhogen om de voordelen van Pepperminds ten opzichte van andere (bij)banen te verhogen. | | |

## Bijlage 7 Analyseschema’s huidige werknemers

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Respondentnummer | Algemeen |
|  | 7 | Werkt vanaf oktober 2014 als captain voor de Staatsloterij. De salescoach waarmee nu wordt samengewerkt is Marijn. Daarvoor was dit Franka en daarvoor Marloes. Vind het werk heel erg leuk. De leuke collega’s en de afwisseling spreekt heel erg aan. De voornaamste reden waarom gestopt zou worden met werken bij Pepperminds zou het ontbreken van plezier zijn in het werk wat gedaan wordt. |
|  | 8 | Is begonnen met werken bij Pepperminds in September 2012. Is in juni 2013 gestopt omdat naar zijn mening te veel bedrijven BNN verkochten die onwaarheden vertelde. Heeft tussendoor nog bij Hotnetworkz, maar is in januari 2015 weer terug bij Pepperminds gekomen omdat hij vond dat Hotnetworkz niet op een eerlijke manier verkocht. Vanaf januari 2015 is de werver werkzaam geweest voor Staatsloterij, maar in verband met het vele te laat komen is gekozen voor het project Hello Fresh, aangezien de aanvangstijd voor dit project 13.30 is. Heeft veel samengewerkt met Rosjgar als salescoach, maar op dit moment met Cas. Werkt nu als captain en vind het werk heel leuk omdat het afwisselend blijft en er geen sleur voor hem inkomt. Reden voor de werver om te stoppen met werken bij Pepperminds zou een project technische oorzaak kunnen hebben, dus een eventuele projectswitch of standpunten van het project dat wordt verkocht waarmee de werver zich niet kan identificeren. Ook het niet gehoord worden over bepaalde zaken door de salescoach zou een reden zijn om de organisatie te verlaten, evenals het ontbreken van een klik met de poule en de salescoach. |
|  | 9 | Is begonnen met werken bij Pepperminds in februari 2016 en werkt nu als promoter voor de NRC met Brian als salescoach. Vind het werk ‘’eigenlijk wel heel erg leuk’’ door positieve reacties op straat, gezellige sfeer en leuke en vriendelijke collega’s in dezelfde leeftijdscategorie. Een reden voor de werver om te stoppen met werken bij Pepperminds zou de controle over het werk zijn. Het veel in de gaten worden gehouden is hier een voorbeeld van. Daarnaast zou zijn studie prioriteit hebben volgend jaar, maar daardoor zou hij niet willen stoppen. Ook leuke gesprekken die zouden ontbreken op straat zou een exit-reden zijn. |
|  | 10 | Is vanaf februari 2015 begonnen met werken bij Pepperminds en werkt nu als promoter voor de NRC met Brian als salescoach. Vind het werk vanaf het begin heel leuk door onder andere de sfeer, doordat je echt beter kan worden en het goede gevoel wat eraan wordt overgehouden. Ook wordt het leuk gevonden dat je een hele dag met iemand op pad gaat naar een plek in Nederland. Er wordt veel gelachen. Redenen om Pepperminds te verlaten hebben al gespeeld voor deze werver. Veel leuke collega’s verlieten de organisatie waardoor de sfeer heel anders werd. Nu is dit beter. Andere redenen om de organisatie te verlaten zou zijn dat er geen leuke nieuwe mensen worden aangenomen en eventueel het koude weer in de winter. |
|  | 11 | Heeft nu zes werkdagen gehad bij Pepperminds als trainee bij de Staatsloterij met Marijn als salescoach. Vind het werk gezellig door de leuke collega’s en de goede begeleiding vanuit de salescoach. In het begin werd het werk minder leuk gevonden omdat je vijf uur buiten staat, maar nu is er veel geleerd en een goede pitch ontwikkeld waardoor goede gesprekken ontstaan. Zou Pepperminds verlaten als hij niet kan groeien en geen plezier beleefd. Nu wordt er veel geleerd en weinig verdient maar dat is het waard. Leren en plezier is belangrijker dan geld. |
|  | 12 | Heeft op dit moment 5 werkdagen gehad bij Pepperminds als trainee op het Algemeen dagblad. De salescoach is Brian. Vind het werk heel leuk en is via een vriend bij Pepperminds gekomen. Het spreekt hem aan dat hij zichzelf kan ontwikkelen op het sociale aspect. Zou Pepperminds verlaten op het moment dat hij het niet meer kan combineren met de studie of als het plezier weg is. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Respondentnummer | Hoe vind je je niveau van kennis over jouw project? |
| Positief | 7 | ‘’Ik heb het idee dat ik alles weet van de Staatsloterij.’’ |
| Zeer hoog | 8 | Zeer hoog, kan alle vragen beantwoorden. |
| Goed | 9 | ‘’Goed, meer dan ik had verwacht. Ik heb het idee dat ik alle vragen kan beantwoorden op straat. Dat geeft zelfvertrouwen.’’ |
| Redelijk | 10 | Redelijk. ‘’Ik weet lang niet alles, ik lees de krant zelf niet.’’ Moet meer energie in worden gestoken. |
| Matig | 11 | Genoeg om te kunnen verkopen en het beantwoorden van vragen. ‘’Meer moet vanuit mijzelf komen.’’ |
| Redelijk | 12 | ‘Redelijk, ik weet wat ik moet weten om te kunnen verkopen’’ |
| De projectkennis onder huidige werknemers bleek matig tot zeer hoog. Zoals verwacht, is de kennis hoger bij ervaren werknemers en matig/redelijk onder trainees. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2 | Respondentnummer | Kun je me wat vertellen over het project dat je verkoopt? |
| 6 voorwaarden, anoniem | 7 | Bijna 200 jaar oud, 6 voorwaarden van de Staatsloterij, anoniem, belastingvrij, grootste prijzenpot, 16 trekkingen |
| E-nummers, voedingswaarden | 8 | ‘’Kennis is macht’’, E-nummers, voedingswaarden. |
| Prijzen, abonnementssoorten | 9 | Prijzen, verschillende abonnementen, NRC.nl, artikelen. |
| Prijzen en doelgroep | 10 | Prijzen en doelgroep. ‘’Ik weet wat ik moet weten.’’ |
| 1+1 | 11 | 1+1 en daarna zelf bepalen hoelang iemand meespeelt. |
| Abonnementsprijzen, looptijden | 12 | Abonnementsprijzen, looptijden en doelgroep |
| Wat bleek uit het doorvragen over de projectkennis onder huidige werknemers is dat het klopt hoe zij hun projectkennis inschatten. Ervaren werknemers noemen alle feiten achter elkaar op, terwijl trainees hier moeite mee hebben. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | Respondentnummer | In hoeverre vind je jezelf bekwaam om het project te verkopen? |
| Goed | 7 | ‘’Ik weet waarom ik dingen zeg, trucjes beheers ik.’’ |
| Zeer goed | 8 | Zeer goed, kunde is er wel, veel weerleggen van bezwaren. |
| Goed | 9 | Goed, veel levelen en volgen van verschillende trainingen. |
| Gemiddeld | 10 | ‘’Beetje medium, niet doortastend genoeg en twijfel. Concessies ook nog niet goed.’’ |
| Stijgend | 11 | Elke dag beter door tips van captains, daardoor gaat de kunde omhoog. |
| Redelijk | 12 | ‘’Redelijk, ik heb veel aan tips van collega’s, maar voel me nog niet bekwaam genoeg.’’ |
| Belangrijk is dat trainees zich op dit moment niet volledig bekwaam voelen om te kunnen verkopen. Dit beïnvloedt dan ook het vertrouwen waarmee zij op straat staan. Wat wel opviel is dat alle trainees aangaven veel te leren. Daarnaast bleken captains bewust bekwaam; ze weten waarom ze dingen zeggen. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Respondentnummer | Kun je me enkele verkooptechnieken uitleggen / voordoen? |
| Schaarste, interestfase | 7 | Schaarste creëren, interestfase speciaal maken. |
| Informatie krijgen | 8 | Veel info krijgen van mensen, het verkoopgesprek omdraaien. |
| Bezwaren | 9 | Bezwaren weerleggen door sympathie, isoleren, oplossing, concessie en deal opnieuw vragen. |
| Cialdini | 10 | ‘’Ik ben begonnen aan het boek van Cialdini.’’ Nieuwsgierig maken en sociale bewijskracht wordt veel gebruikt.’’ |
| Persoonlijk maken, interesse opwekken | 11 | Persoonlijk maken, interesse opwekken, reden waarom je er staat. |
| AIDA, aanleiding | 12 | AIDA, aanleiding. |
| Captains bleken wederom erg bekwaam om te kunnen verkopen, en konden inhoudelijk hier veel over vertellen. Wat opviel is dat ook trainees veel inhoudelijk kwijt kunnen over verkopen; hun mate van bekwaamheid is hoger dan dat zij zelf inschatten. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 | Respondentnummer | Over welke competenties moet je volgens Pepperminds beschikken en voldoe je hieraan? |
| Teamplayer, leergierig | 7 | Teamplayer, leergierig, enthousiast, plezier. ‘’Ik word wel een blij ei genoemd.’’ |
| Accepteren, doorzetten | 8 | Nee kunnen accepteren, doorzetten, positief, vlotte babbel, lachen, krantvriendelijk. Wordt aan voldaan |
| Enthousiast en betrouwbaar | 9 | Enthousiast en betrouwbaar. Wordt aan voldaan. |
| Sociaal en ambitieus | 10 | Sociaal en ambitieus. ‘’Je kan altijd dingen blijven bijleren. Daar voldoe ik aan.’’ |
| Doorzettend en sociaal | 11 | Doorzettend en sociaal. ‘’Ik ben niet bang om op mensen af te stappen.’’ Wordt aan voldaan. |
| Sociaal, leergierig | 12 | Sociaal, leergierig. ‘’Bij de meet en greet werd gezegd dat ik hieraan voldeed.’’ |
| Werknemers van Pepperminds bleken te voldaan aan de competenties waaraan voldaan moet worden. Competenties die vaak werden genoemd zijn sociaal, doorzettend, enthousiast en een teamplayer zijn. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6 | Respondentnummer | Waarom werk je bij Pepperminds? Wat motiveert je? |
| Aansluiting, positieve verhalen | 7 | Aansluiting bij studie, veel positieve verhalen, veel geld verdienen, leuke collega’s en veel leren. |
| Afwisseling, unieke mensen | 8 | Uniek veelzijdig bedrijf, afwisseling, unieke mensen. |
| Begin: Geld  Later: leren, verkopen | 9 | In het begin; geld, later; leren en het verkopen zelf. |
| Begin: Geld Later: leuk werk | 10 | In het begin; geen studie, dus tijd teveel en geld nodig. Later; wel een studie maar jammer om weg te gaan omdat het leuk werk is met leuke mensen en het geld leuk is. |
| Sfeer, aansluiting bij studie | 11 | Jonge gezellige collega’s wat zorgt voor een goede sfeer. Sluit aan bij studie, ontwikkelen van sociale vaardigheden en tot slot het geld. |
| Ontwikkeling, sfeer | 12 | ‘’Ontwikkeling, sfeer en geld.’’ |
| De redenen waarom werknemers bij Pepperminds werken zijn ongeveer hetzelfde als die van ex-werknemers. De aansluiting bij de studie, afwisseling, het ontwikkelen en de sfeer zijn veel genoemde redenen. Daarnaast valt ook op dat werknemers aanvankelijk bij Pepperminds werken voor het geld, maar dat deze reden langzaam verschuift naar het leren en verkopen zelf, maar ook naar de reden dat het werk gewoon leuk is om te doen. Voornamelijk intrinsieke motivatie dus. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 | Respondentnummer | Hoe gemotiveerd ben je om elke dag een succes van je dag te maken en hoe komt het wanneer dit niet het geval is? |
| Wisselend | 7 | ‘’De ene dag meer dan de andere’’. Planning, voorbereiding en teamgenootje zijn belangrijk. |
| Hoge motivatie | 8 | Heel gemotiveerd, elke dag wat nieuws willen leren. Niet het geval wanneer Hello Fresh slecht in het nieuws is geweest, of door een nieuwe, minder goede propositie. |
| Wisselend | 9 | Ene dag meer dan de ander. Kan aan hoeveelheid slaap, het weer of aan irritatie door mensen op straat liggen. |
| Hoge motivatie | 10 | ‘’Nu heel erg omdat ik captain wil worden’’. Het is minder leuk als collega’s niet motiveren en het koud is buiten. |
| Hoge motivatie | 11 | Erg. Door vragen hoe het beter kan. Minder het geval wanneer weinig is geslapen door andere baantje in de horeca. |
| Meestal wel | 12 | ‘’Meestal wel, tenzij ik ziek ben of stress heb in verband met school.’’ |
| Huidige werknemers bleken wisselend tot hoog gemotiveerd te zijn om een succes van de dag te maken. de wisselende motivatie kon te maken hebben met planning, voorbereiding, teamgenootje, hoeveelheid slaap, irritaties aan mensen op straat, een minder goede propositie van de actie of stress. Het willen leren of door kunnen groeien ligt ten grondslag aan een hoge motivatie. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 8 | Respondentnummer | Zou je hiermee geholpen kunnen worden? En hoe zou je dat voor je zien? |
| Overleggen | 7 | ‘’Meestal wordt je ermee geholpen door te overleggen met je salescoach over locaties en teamgenootjes.’’ |
| Doelen stellen, hard werken | 8 | Door doelen te stellen en hard te werken. |
| Salesgames | 9 | Door een salesgame die voor competitie zorgt en vertrouwen dat het altijd kan. |
| Dealtjes, tips | 10 | Helpen herinneren waarom ik het doe, dealtjes, tips geven en grapjes tussendoor. |
| Enthousiasme, complimenten | 11 | Ja, meegetrokken worden in enthousiasme en complimenten. |
| Enthousiasme, bellen met salescoach | 12 | Enthousiaste collega of een bellen met de salescoach. |
| Huidige werknemers kunnen geholpen worden met hun motivatie door overleg in de planning, doelen stellen, hard werken, bepaalde salesgames, tips, grapjes, enthousiasme van collega’s, complimenten of een bellen met de salescoach. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 9 | Respondentnummer | Wat vind je van de activiteiten buiten het werk zelf, zoals werven, borrels en leuke uitjes? |
| Leuk | 7 | ‘’Dat zijn echt leuke herinneringen. Preston Palace, glowgolven en bepaalde masterclasses blijven je altijd bij. Moeten we echt blijven doen.’’ Meer motivatie omdat je elkaar dan echt leert kennen. |
| Niet genoeg aanwezig | 8 | Werven voelt als een verplichting, er zijn weinig borrels. Wanneer dat wel het geval is zijn wervers meer gemotiveerd, dus dan hoeven captains niet aan ze te sleuren. |
| Motiverend | 9 | ‘’Nog niet echt meegemaakt, maar bijvoorbeeld op zaterdag na werk is het wel gezellig. Zelfs als je een mindere dag heb gehad, ga je door de sfeer naar huis met een goed gevoel. Dit motiveert voor volgende dagen.’’ |
| Motiverend | 10 | Werven is raar. Eigen kleding en geen zekerheid is hiervan de oorzaak. ‘’Borrels en leuke uitjes wil ik altijd bij zijn. Dat hoort erbij.’’ Hierdoor meer gemotiveerd omdat het leuk is om dingen met de hele groep te doen. |
| Gezellig | 11 | Echte borrels en leuke uitjes nog niet meegemaakt. Werven is prima en de gezelligheid na een werkdag wordt meegenomen naar de volgende dag. |
| Gezellig | 12 | ‘’Ik werk alleen op zaterdag, daarna is het altijd erg gezellig op Pep. Werven heb ik nog niet gedaan en echte uitjes ook nog niet.’’ Hierdoor is het werken leuker door omgang met collega’s. |
| De activiteiten buiten werk zorgen voor een goede sfeer en leuke omgang met collega’s zij dragen bij aan een hogere mate van motivatie omdat je elkaar dan echt leert kennen. De zaterdagen na werk staan hoog in het vaandel aangezien veel wervers dan gezellig met elkaar een drankje kunnen drinken. Werven is niet door iedereen gedaan en is redelijk ‘’raar’’. Daarnaast wordt opgemerkt door een huidige captain dat er weinig borrels zijn. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10 | Respondentnummer | Hoe zie je de kernwaarden van Pepperminds (eerlijk, samen, plezier, groei, resultaat en kwaliteit) terug binnen de vestigingen en in welke mate draagt dit voor jou bij aan het werken bij Pepperminds? |
| Sterk | 7 | Sterke fundamentele kernwaardes. Wordt opgemerkt als het ontbreekt. |
| Belangrijk | 8 | Belangrijk, je ziet ze terug en het stimuleert om te werken. |
| Aanwezig | 9 | Je ziet ze terug, samen op straat, kwaliteit en plezier door de sfeer, resultaat door het target dat je hebt en groei door de nieuwe normen. ‘’Je wil niet achterblijven.’’ |
| Motiverend | 10 | Samen en plezier, als dat goed zit motiveert dat. Samen een hoog resultaat halen.’’ |
| Aanwezig | 11 | Kwaliteit door trainingen, wat dan ook terug komt in groei. |
| Aanwezig | 12 | ‘’Je ziet ze terug, plezier spreekt mij erg aan.’’ |
| De kernwaardes binnen Pepperminds worden opgemerkt. Zij worden omschreven als sterk, fundamenteel, belangrijk, motiverend en aanwezig. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 11 | Respondentnummer | Kun je je relatie met je werkgever uitgebreid beschrijven? |
| Wederzijds vertrouwen | 7 | ‘’In het begin was het wel even wennen. Ook jammer dat ze weer weggaat. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Iedereen krijgt gelijke kansen.’’ |
| Geen wederzijds vertrouwen | 8 | ‘’Ik mag hem als persoon, maar als baas kan het beter.’’ Geen leider maar een baas, ligt niet in één lijn met de poule. Niet gebaseerd op wederzijds vertrouwen omdat weinig met bepaalde inzichten wordt gedaan. |
| Wederzijds vertrouwen | 9 | Niet veel gezien doordat Brian minder aanwezig is geweest. Wel goede belletjes voor motivatie en gebaseerd op wederzijds vertrouwen. |
| Wederzijds vertrouwen | 10 | Hij geeft goede feedback, doet wat hij zegt, motiveert iedereen en zorgt dat de groep bij elkaar blijft. Is dus gebaseerd op wederzijds vertrouwen. |
| Wederzijds vertrouwen | 11 | ’s Ochtends met veel energie een praatje. Laagdrempelig en meedenkend, dus gebaseerd op wederzijds vertrouwen. |
| Motiverend | 12 | ‘’Brian is er niet veel, maar als hij er is motiveert hij wel.’’ |
| De relatie met de werkgever is in bijna alle gevallen goed en gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dit wordt beargumenteert aan de hand van het feit dat iedereen gelijke kansen krijgt, er gedaan wordt wat gezegd wordt en de werkgever motiverend is. Door een huidige captain wordt opgemerkt dat dit onder zijn huidige leidinggevende niet het geval is, aangezien hij niet op één lijn ligt met de poule. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 12 | Respondentnummer | Ben je wel is ontevreden over bepaalde zaken bij Pepperminds? Kan je dat uiten en hoe doe je dat? |
| Wijzigingen, kon geuit worden | 7 | Wijzigingen in planning, ziekmeldingen collega’s of laat komen collega’s. Kon worden aangegeven met een persoonlijk gesprek bij de salescoach. |
| Kon geuit worden | 8 | Ja, kan geuit worden maar wordt niet naar geluisterd. |
| Kon geuit worden | 9 | Appje, wordt gehoord. Bellen kan ook. |
| Rommeligheid, kon geuit worden | 10 | Rommeligheid demotiveert. Kan geuit worden, face 2 face, wordt meestal wat mee gedaan. |
| Niet voorgekomen, maar kon geuit worden | 11 | Nee, mocht het zo zijn kan het geuit worden door de laagdrempeligheid. |
| Niet voorgekomen | 12 | Nog niet voorgekomen |
| Het is belangrijk dat wervers hun ongenoegen kunnen uiten, aangezien dit ten goede komt aan de motivatie van werknemers (P 2.1.2). Dit is in alle gevallen onder huidige werknemers het geval. Zaken waar huidige werknemers ontevreden over zijn, zijn wijzigingen in planning, ziekmeldingen van collega’s, werknemers die structureel te laat komen of rommeligheid. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 13 | Respondentnummer | Vind je dat je de juiste steun ontving vanuit je salescoach? |
| Positief, gelijke kansen | 7 | Juiste steun, er wordt geluisterd, gelijke kansen, trainingen |
| Negatief, te geforceerd | 8 | ‘’Nee, is te geforceerd en bellen heeft geen zin.’’ |
| Positief, kaartje | 9 | Ja, laatst een kaartje gehad. Daardoor positievere blik naar Pepperminds. |
| Positief, trainingen | 10 | ‘’Ja laatst was hij niet aan het werk en belde hij hoe het ging toen ik aan het werk was. Toen hebben we mijn doelen besproken.’’ ‘’Maandag hebben we weer een training.’’ |
| Positief, bellen | 11 | ‘’Ja, ze checkt vaak hoe het gaat en belt af en toe tijdens een werkdag.’’ Goede score wordt erkent in de weekupdate. |
| Positief, trainingen | 12 | Ja, goede trainingen en belletjes tussendoor op een werkdag. |
| Op enkel een captain na, blijkt dat iedereen vind dat hij of zij de juiste steun ontvangt van de salescoach. Het luisteren, gelijke kansen, trainingen, kaartjes die worden gestuurd, bellen tijdens werktijd om, checken hoe het gaat en erkenning zorgen hiervoor. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 14 | Respondentnummer | Hoe ondervind je de omgang met andere collega’s binnen Pepperminds? |
| Gezellig | 7 | ‘’Ik ga ook buiten werktijd stappen en leuke dingen doen met collega’s. Dat zijn wel drijfveren waarom ik nog bij Pepperminds werk.’’ |
| Prima en belangrijk | 8 | Prima, is belangrijk. Meer gemotiveerd om te blijven werken. |
| Goed | 9 | Goed. ‘’Pepperminds is zo chill als de mensen die er werken.’’ |
| Goed | 10 | Goed, over het algemeen is iedereen aardig. Scores soms iets minder leuk want dan wordt het erg competitief. |
| Prima | 11 | ‘’Prima, met de poule kan ik het goed vinden. Ze doen moeite om mij wat te leren.’’ |
| Leuk | 12 | Leuk, ook na werk is het gezellig. |
| Alle huidige werknemers zijn positief over de omgang met collega’s. Hieruit blijkt dat zij het goed met elkaar kunnen vinden. Het zorgt voor meer motivatie om te blijven werken, er wordt moeite gedaan om anderen iets bij te leren en ook na werk is het gezellig. Een opmerking gemaakt door een huidige promoter laat zien dat het soms iets te competitief is, maar dit kon haast niet worden ontweken in een salesgerichte organisatie. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 15 | Respondentnummer | Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds? En zijn deze ook haalbaar voor hen die dat willen? |
| Goed | 7 | Goed nieuw beleid met solliciteren naar captain. |
| Goed | 8 | ‘’Goed, je kan alles bereiken. Ik ben nu captain.’’ |
| Duidelijk | 9 | Duidelijk door de norm. |
| Positief | 10 | Nu zijn er meer doorgroeimogelijkheden. Zijn haalbaar als je het wil. ‘’Ik wil captain worden dus moet ik 4 gemiddeld staan. |
| Onduidelijk | 11 | Niet helemaal duidelijk. ‘’Als je het heel goed doet kan je sneller promoter worden, en daarna weet ik het eigenlijk niet. Hoe je captain kan worden is niet duidelijk.’’ |
| Duidelijk | 12 | Door de normen die elke week worden gemald is het duidelijk waar je staat. Om captain te worden weet je wat je moet halen. Duidelijk dus. |
| Door een wijziging betreft de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds is het duidelijk wat van iemand verwacht wordt. Het nieuwe normensysteem heeft dus gezorgd voor meer duidelijkheid. Daarnaast motiveert het, aangezien precies duidelijk is wat iemand moet doen om ervoor te zorgen dat hij of zij captain wordt. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 16 | Respondentnummer | Hoe zou je dit anders willen zien? |
| Niet aanpassen | 7 | Niet |
| Aanpassen | 8 | Ja, meer aanpassen per persoon. |
| Niet aanpassen | 9 | ‘’Nee, het moet niet te makkelijk of te moeilijk zijn.’’ |
| Andere factoren | 10 | Niet, misschien kijken naar andere factoren. |
| Duidelijker | 11 | Duidelijker. |
| Niet aanpassen | 12 | Niet. |
| De opmerking dat de doorgroeimogelijkheden duidelijker zouden moeten zijn, kan worden verwaarloosd. Deze opmerking werd gemaakt door een trainee die hier nog niet mee bezig was. Daarnaast wordt door meerdere respondenten opgemerkt dat het kijken naar andere factoren een goede toevoeging zou zijn bij de doorgroeimogelijkheden van Pepperminds. Over het algemeen kan gesteld worden dat huidige werknemers tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden bij Pepperminds. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 17 | Respondentnummer | Is je wel eens promotie beloofd, zonder dat je dit daadwerkelijk heb gekregen? |
|  | 7 | Nee |
| Duurde lang | 8 | Nee, het duurde alleen lang. |
|  | 9 | Nee, kort gewerkt. Zou wel demotiveren. |
| Captainschap | 10 | Ja, was demotiverend. Daardoor werd Pepperminds negatiever gezien. |
|  | 11 | Nee |
|  | 12 | Nee |
| In geen enkel geval bleek dat promotie is beloofd zonder dat dit uiteindelijk is behaald. De promoter die dit aangaf en zei dat dit demotiverend werkte, is inmiddels doorgegroeid naar captain. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18 | Respondentnummer | In hoeverre voel je je betrokken over de besluitvorming binnen de organisatie? |
| Erg betrokken | 7 | ‘’Ik voel me erg betrokken. Leiden is erg open.’’ |
| Redelijk | 8 | Meer dan eerst, nog niet optimaal. |
| Erg betrokken | 9 | Best wel heel erg. Voorbeeld is de slideshow die kon worden aangepast met invloed van wervers. |
| Niet betrokken | 10 | ‘’Ik wil wel meebeslissen, maar voel me niet betrokken. Is ook niet weggelegd voor mijn positie.’’ Locatie en teamgenoot vaak wel invloed op. |
| Wisselend | 11 | Wisselend. Bij locaties en teammaatje wel. Bij het uitje niet, maar was wel gewenst. ‘’Ik ben er te nieuw voor. Ik moet eerst het bedrijf beter leren kennen’’. |
| Niet betrokken | 12 | ‘’Nog niet echt, maar dat komt doordat ik pas vijf werkdagen heb gehad denk ik.’’ |
| Captains geven aan zich erg betrokken te voelen, promoters in mindere mate en trainees niet tot nauwelijks. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 19 | Respondentnummer | In hoeverre zou jij je extra inspannen om de doelen van de organisatie te behalen? |
| Extra inzet | 7 | ‘’Ik zou me er extra voor inzetten. Nu speelt de pouleomvang een rol dus ben ik gaan werven’’. |
| Overwerken | 8 | Extra inzet door eventueel overwerken. |
| Overwerken | 9 | ‘’Ik zet me altijd in voor resultaat.’’ Paar keer langer doorgewerkt. Pouleomvang voor gezelligheid en sfeer. |
| Harder werken | 10 | ‘’Ik werk harder om de score niet te verpesten’’. Beste vestiging willen zijn. Daarom minimaal vier halen elke dag. ‘’Pouleomvang voel ik me niet betrokken bij.’’ |
| Pouleomvang | 11 | Groei qua poule heel erg, veel polsen in mijn omgeving. Doel op Staatsloterij nog niet, wat er moet nog veel geleerd worden. |
| Harder werken | 12 | ‘’Ik vind het fijn als ik het doel haal wat ik moet halen, maar dat is ook voor mijzelf erg fijn.’’ |
| Alle huidige werknemers geven aan harder of langer door te werken om de doelen van de organisatie te behalen. Wat blijkt is dat op dit moment ook de pouleomvang van Leiden een rol speelt, dus dat werknemers zich hier dan meer voor inzetten. De doelen van de organisatie zijn indirect ook de doelen van de werknemers, omdat zij bij het behalen van deze doelen extra beloond worden. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 | Respondentnummer | In hoeverre werk je bij Pepperminds omdat je bang bent voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie? |
| Niet het geval | 7 | Niet. |
| Niet het geval | 8 | ‘’Ik werk niet bij Pep voor het geld.’’ |
| Niet het geval | 9 | Niet. ‘’Als het op is, is het op.’’ |
| Niet het geval | 10 | ‘’Totaal niet. Na mijn studie misschien wel.’’ |
| Niet het geval | 11 | Niet. ‘’Plezier moet ik blijven houden, want geen plezier is geen motivatie’’. |
| Niet het geval | 12 | Niet, genoeg andere keuze. |
| Uit de onderzoeken blijkt dat geen enkele werknemer bij Pepperminds blijft werken omdat hij of zij bang is voor de risico’s en kosten die komen kijken bij het verlaten van de organisatie. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 21 | Respondentnummer | In hoeverre werk jij bij Pepperminds omdat je vanuit eigen normen en waarden de organisatie niet wilde verlaten omdat zij veel in jou hebben geïnvesteerd? |
| Niet het geval | 7 | ‘’Je werkt er voor jezelf. Je blijft er niet langer werken als je er klaar mee bent.’’ |
| Niet het geval | 8 | ‘’Ik heb genoeg teruggegeven.’’ |
| Niet het geval | 9 | ‘’Je mag gewoon voor jezelf denken’’ |
| Nu niet, later wel | 10 | Nu niet, later misschien wel, vanuit loyaliteit. ‘’Je gaat gewoon niet weg omdat het lullig is.’’ |
| Is van invloed | 11 | Wel van invloed, wederkerigheid, meer geneigd om iets terug te doen. |
| Niet het geval | 12 | Dat is niet het geval. |
| Ook blijkt uit de onderzoeken dat er nauwelijks sprake is van normatieve betrokkenheid. Huidige werknemers geven aan dat zij er voor zichzelf werken, zij voor zichzelf mogen denken en genoeg terug gegeven hebben. Ook werd aangegeven dat het in een later stadium wel lastig gevonden worden om de organisatie te verlaten omdat ‘’het lullig is’’. | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 22 | Respondentnummer | In hoeverre voel jij je meer betrokken bij de organisatie wanneer zij zich bekommert over jou capaciteiten, motivatie en kansen? |
| Betrokken | 7 | ‘’Ik voel me betrokken. Het moet van twee kanten komen. Ik voel me minder betrokken bij Pep als Pep dat niet is bij mij.’’ |
| Betrokken | 8 | ‘’Wanneer iets gevraagd wordt, ben ik zowel in vrije tijd als in werktijd bezig met het vinden van het juiste antwoord.’’ |
| Betrokken | 9 | ‘’Als iemand heel erg met mij meedenkt en veel aandacht geeft wil je dat automatisch teruggeven. Het is een soort wisselwerking. Ik ga me niet inzetten voor iets waar voor mij niks inzit.’’ |
| Extra inzet | 10 | Je gaat er harder voor werken. ‘’Als er naar jou wordt geluisterd en plannen worden gemaakt wil je je ook extra inzetten.’’ |
| Betrokken | 11 | ‘’Ja, er wordt moeite gedaan om mij wat te leren. Dat geeft een betrokken gevoel.’’ |
| Betrokken | 12 | ‘’Op het moment dat ik merk dat er veel energie in mij wordt gestopt, ben ik eerder geneigd om dit terug te geven.’’ |
| Alle werknemers gaven aan zich meer betrokken te voelen bij de organisatie wanneer de organisatie zich meer bekommert over de werknemers. Iets terug willen doen, harder werken en de wisselwerking die gecreëerd wordt zijn hier voorbeelden van. | | |

## Bijlage 8 Verbatim expert interview

Titel: Uitstroomproblemen bij Pepperminds   
Datum: 7-7-2016  
Geïnterviewde: Dhr. Bot  
Interviewer: Devlin Harkes

D: Het leek me allereerst handig dat ik enige achtergrondinformatie over Pepperminds met u deel zodat u ook weet wat voor bedrijf het is. Pepperminds is een organisatie die leden, donateurs en abonnees werft voor verschillende organisaties. Dit doen ze zowel commercieel als non-profit, dus zowel goede doelen als commerciële organisaties. Dit doet Pepperminds met jongeren in de leeftijd van 18 tot en met 26 jaar. Zij bekleden allemaal dezelfde functie. Pepperminds is daarom een platte organisatie. Zij staan allemaal op straat om leden en donateurs te werven.

R: Zij gaan de straat op of gaan ze bellen?

D: Nee de straat op, en langs de deuren. Bellen doen we niet. Het is mijn doel om erachter te komen wat voor hen nou belangrijke factoren zijn om juist bij Pepperminds te werken, en redenen zijn om de organisatie te verlaten. Dit wil ik niet onderzoeken voor het kantoorpersoneel, maar alleen voor het wervende personeel. Deze wervers worden begeleid door salescoaches die vaak tussen de 21 en veertig jaar oud zijn.

R: Die zijn in vaste dienst?

D: Ja, zij zijn in vaste dienst.

R: Hoe is de verhouding daarvan?

D: Elke salescoach is verantwoordelijk voor ongeveer 25 werknemers.

R: En hoeveel salescoaches zijn er?

D: Per vestiging 4 á 5. Pepperminds heeft 13 vestigingen in Nederland dus..

R: Dus zo’n 100 salescoaches?

D: Ja, ongeveer. Daarboven werkt Pepperminds ook nog met accountmanagers, operationeel managers en dergelijke. Ik wil me tijdens dit onderzoeken wel alleen focussen op het behoud van het wervende personeel.

R: Snap ik, maar dan heb ik het totale plaatje in mijn hoofd.

D: Ik heb onderzoek gedaan naar huidige en ex-werknemers om te achterhalen om voor ex-werknemers de reden was om de organisatie te verlaten en voor huidige werknemers juist loyaliteitsreden zijn. Het model dat ik daarvoor heb gebruikt is het AMO-model.

R: Dat zegt mij niks.

D: Dat model bestaat uit de abilities, motivation en opportunities die werknemers krijgen binnen de organisatie en is ontworpen door Appelbaum.

R: Staat die in ons modellenboek?

D: Denk ik niet.

R: *Pakt het modellenboek*

D: Dat is hem ja.

R: Oké, ja.

D: Aan de hand van abilities, motivation en opportunities heb ik vragen opgesteld om te kijken in hoeverre deze factoren van invloed zijn bij Pepperminds. Uit de onderzoeken blijkt dat motivatie van grote invloed is op het vertrek. Op het moment dat dat niet aanwezig is dan kunnen er wel kansen zijn maar dan houdt het op. Dat bleek uit de onderzoeken.

R: Weet je ook wat voor motivatie? Interne en externe motivatie? Wordt daar nog verschil tussen gemaakt?

D: Het wervende personeel wordt vooral gemotiveerd door betrokkenheid, het plezier en vooral niet met geld, dus vooral intrinsieke motivatie. Mevrouw van Gaalen gaf aan om ook nog met een expert te praten om te kijken wat nou belangrijk is voor dit soort onderzoeken. Wellicht kunnen hier waardevolle conclusies, waar vervolgens aanbevelingen uit komen die geïmplementeerd kunnen worden. Dat is eigenlijk het doel van dit gesprek. Valt u al iets op aan het onderzoek?

R: Ja, de onderzoeksgroep. Je hebt te maken met een jonge generatie. Daarbij moet je rekening houden met wat de generatie belangrijk vindt. Dus van 18 tot 26. Verder hoorde ik niet wat het opleidingsniveau is en waarom ze dit werk kiezen en met welk perspectief.

D: Die is wel onderzocht.

R: Het opleidingsniveau is heel erg divers. Het verschilt van HAVO, tot VWO maar ook MBO, HBO en universitair opleidingsniveau.

D: Dus ze worden niet geworven op een bepaald opleidingsniveau. Waar worden ze op geworven?

R: Dat wordt nu eigenlijk voornamelijk gedaan op uitstraling en enthousiasme. Dat doen we ook op straat, maar ook op facebook adverteren en via via komen mensen binnen. Er zijn niet bepaalde criteria waaraan mensen moeten voldoen inderdaad. Dat is misschien ook wel belangrijk om nader te onderzoeken.

**D: Op het moment dat je de uitstroom en doorstroom onderzoekt, heeft het altijd een één op één link met hoe je ze binnen haalt en elke verwachtingen je schept. Dus op het moment dat je ze binnen haalt, doe je een bepaalde propositie naar mensen toe. Kom je bij mij werken want.. En dan komt er allemaal tekst. Die tekst gekoppeld aan de manier waarop iemand in de organisatie socialiseert, dus of die tekst klopt en hoe je wegwijs gemaakt wordt, die twee maken in de basis ergens hoe je aan de slag gaat. Dat is zeg maar..**

D: Verwachtingen versus realiteit dus?

R: Ja, klopt. Mensen luisteren niet naar wat je zegt maar mensen luisteren naar wat je doet. **Dus je kan hele mooie verhalen hebben in het begin. Daar kun je iemand mee binnen praten. Als ze vervolgens zien dat dat niet is wat je verteld hebt, zoals ‘’het is hier gezellig’’ en vervolgens zie je dat er alleen maar op prestaties gehamerd wordt**. En dat mensen klagen over dat ze te weinig tijd hebben. Dan is het dus niet gezellig. ‘’We zijn heel flexibel’’, en vervolgens hoor je dat er wel bepaalde werkuren zijn waar aan gehouden moet worden. Mensen luisteren dus niet naar wat je zegt maar naar wat je doet als organisatie. Dat is in het begin gelijk de reden waarop mensen zeggen ‘’oh wat een leuke plek of niet. Dat noemen we desocialisatie. Als je daarnaar kijkt, dan doet het begin veel meer met iemand of diegene daarna blijft. Dus ook met iemands motivatie doet dat veel.

D: Dus op het moment dat je hoge verwachtingen schept en dat komt niet uit dan gaan mensen sneller zoeken. Dan gaat de energie namelijk zitten op wat niet klopt en dan gaan mensen op het gegeven moment ook weg. Op het moment dat je ze waar maakt dan worden de verwachtingen bevestigd. Je moet eigenlijk kijken naar verschillende fases. Die binnenkomstfase is wel een belangrijke. Maar ook, de achtergronden. Over het algemeen is het vraagstuk van waardering ook een hele mooie. Dan moet je echt gaan kijken wat deze generatie over het algemeen belangrijk vind. Waardering wordt klassiek altijd vertaald naar beloning, maar waardering is veel meer dan beloning. Het is ook de manier of het gevoel van de dingen die je doet of extra doet dat dat ook gezien wordt en dat dat ook erkend wordt. Maar er zit ook in dat het eerlijk moet zijn dus als jij iets doet en ik doe iets en ik lever meer dan jij dan moet ik merken dat ik daar ook meer voor krijg. Dat hoeft geen geld te zijn, maar wel bijvoorbeeld dat het wordt erkent dat ik zoveel meer doe. Onderling moet het ook niet tussen ons in gaan staan.

D: Dus de waardering van werknemers in het algemeen..

**R: Bij de start is dat heel snel. Het eerste wat je doet als je ergens werkt is zoeken naar wanneer je het goed doet. Je wil weten wat er van je verwacht wordt. Als je merkt dat daar verschillende patronen in ontstaan, of als je merkt dat het onduidelijk is dan heb je al een motivatievraagstuk aan het begin.**

D: Daar kan ik vanuit Pepperminds wel gelijk iets over zeggen. Wat wij nu doen is dat wij per zes weken meten in hoeverre iemand presteert. Aan de hand daarvan worden acties uitgezet. Dat kan dus zijn dat iemand een bepaald target moet halen of iemand kan juist doorgroeien naar captain. Wat mij gelijk opvalt is dat die normen waarmee wordt gewerkt, die hanteren wij niet voor nieuwe mensen. De eerste tien werkdagen wordt er niet gezegd wat er precies wordt verwacht. Wel wordt gecommuniceerd dat er wordt verwacht dat je steeds beter wordt, maar geen eis qua targets of iets dergelijks. Is dat dan iets waar ik iets mee kan, om dat bijvoorbeeld wel aan te bevelen?

R: Wat gebeurd er als iemand na de tien werkdagen niet aan die norm voldoet?

D: Na die tien dagen wordt iemand promoter, dan wordt van je verwacht dat je wel die norm haalt binnen zes weken. Op het moment dat je dat niet haalt heb je vier dagen de tijd om gemiddeld die norm over die vier dagen nog wel te halen. Op het moment dat je dat haalt dan gaat het weer zo door.

R: Het is een enorme prestatiecultuur dus. Daar is niks mis mee. En de mensen die je aantrekt, in hoeverre trek je die dan aan op dat ze prestatiegericht zijn?

D: Daar is geen criterium voor.

R: Dat is wel interessant. Je hebt bijvoorbeeld.. een belangrijke reden om ergens wel of niet te blijven werken is ook of mensen zich kunnen verbinden met wat een organisatie op dat moment belangrijk vind. Je hebt allerlei verschillende modellen waarbij waardendimensies kunt meten. Een van de dingen die je dan vast kan stellen of iemand heel erg prestatiegericht is, of iemand juist beschouwend is of heel erg op samenwerking gericht is. Is hij vooral aan tradities gehecht.

D: Bij Pepperminds wordt veel waarde gehecht aan enerzijds prestatie maar anderzijds ook gezelligheid in de groep omdat je met allemaal jonge mensen werkt.

R: **Dan is de vraag in welke mate zijn die twee elementen in je wervingsprocedure, je verwachtingspatroon en je selectiecriteria aanwezig.** Dus op de werving, de manier waarop je communiceert. Daaronder liggen dus je selectiecriteria, want als je werft.. Nodigen jullie iedereen uit die zich aanmeld?

D: Nee, we bellen iedereen na die zich aanmeldt om te kijken of ze ook echt daadwerkelijk gemotiveerd zijn. Of ze wel aan onze eisen kunnen voldoen. We zijn enerzijds wel flexibel, maar we verwachten wel dat onze werknemers zes keer in de maand kunnen werken. Op het moment dat mensen daar enthousiast over zijn en mensen dat leuk vinden worden ze uitgenodigd voor de sollicitatie.

R: Hoe is het aanbod en hoe verhoudt zich dat tot wat je als organisatie nodig hebt?

D: Dat is op dit moment niet optimaal. Het liefste heeft Pepperminds eigenlijk dat er zo veel mogelijk sollicitanten komen want dan kan je de beste selecteren, kijkend naar die criteria. Op dit moment is dat redelijk weinig en is meer gewenst.

R: Dus er is minder aanbod dan dat jullie vraag hebben?

D: Ja.

R: Wat betekend dat voor hoe het wervingsproces gaat? Worden daardoor sneller mensen doorgelaten?

D: Ja. Er worden er meer doorgelaten.

**R: Dat is een interessante voor het vertrekvraagstuk. Als je mensen doorlaat waarvan je eigenlijk als je heel veel keuze had diegene niet had aangenomen, dan zorg je er als het ware al voor dat de uitstroom hoger zal zijn. Of je moet de criteria bij gaan stellen of je komt inderdaad later erachter dat ze toch niet voldoen.**

D: Pepperminds gelooft er wel in dat iedereen het verkopen zou kunnen leren.

R: Dat is een filosofie.

D: Maar als je die filosofie volgt, dan zou wat we net besproken hebben niet van belang zijn. Ik ben bang dat als ik dit uit ga werken..

R: De filosofie zit dus op de abilities, en dat die maakbaar zijn. Dat zegt niks over de motivation en de opportunities.

D: Motivation wel, Pepperminds geloofd ook de motivatie maakbaar is aan de hand van de growth mindset. Die wordt bij verschillende trainingen geprobeerd over te brengen. Opportunities ook wel, want Pepperminds geloofd heel erg in het feit om samen dingen te bereiken.

R: Dan moet je daar een kritische noot op verzamelen. **Want motivatie, en groei van motivatie, dan zou je even wat filmpjes van Daniel Pink moeten bekijken. Je hebt er namelijk hele leuke filmpjes over wat mensen echt motiveert. Het is niet per definitie maakbaar**. Ik kan niet tegen jou zeggen als jij een pesthumeur heb dat we even lekker vrolijk gaan zijn.

D: En als ik er zelf in geloof?

**R: Ja, maar daarom ga ik weer terug naar het begin. Op het moment dat ik jou werf moet ik jou dus op je intrinsieke motivatie werven. Niet omdat ik je toevallig nodig heb en dat we dan kijken hoe ver we gaan komen. Op het moment dat jij zelf prestatiegericht bent en gezelligheid leuk vind dat ga je het wel halen. Daar moet dan ook goed op geworven worden. Op het moment dat dat niet zo is dan wordt het heel ingewikkeld om een ander principe te vragen dan wat jij van binnenuit hebt.** Die motivatie die is maakbaar, daar heb je trouwens verschillende stromingen in hoor maar dit is een beetje het Amerikaanse model, waarbij iedereen het moet kunnen leren. In principe klopt dat, maar wat je dan overslaat is dat er ook een heleboel mensen zijn die dingen kunnen, maar niet de mogelijkheid krijgen om dingen te ontwikkelen. Dus ga je van buitenaf naar binnen of kom je van binnenuit naar buiten. Het is maar welke benadering je kiest. Als je naar het gebied van talentmanagement gaat dan wordt er gezegd ‘’ik weet eigenlijk niet precies wat je kan laten we eerst maar eens gaan kijken wat je kan en dan gaan we van daaruit bouwen.’’ Dat is het tegenovergestelde filosofie eigenlijk van ik weet wat ik van je verwacht en ik ga je daar maximaal in ondersteunen om daar zo ver mogelijk in te komen. Dus op het moment dat dan de van buitenaf naar binnen methode gehanteerd wordt, en ik proef dat een beetje, dan kun je verwachten dat daar waar mensen andere dingen belangrijk vinden of andere potentie hebben dat dat gaat wringen als het niet klopt met wat van hen verwacht wordt. **Het zou me niks verbazen als mensen bij hun exit reden zeggen ‘’ja, het was toch niks voor mij’’. Dat soort teksten, dat is wat mensen dan roepen. Dat komt doordat het model waarmee je gaat kijken wat je van iemand kan maken zijn beperkingen heeft.** Net zoals het model ik ga alles uit je halen, want voor hetzelfde geld kom je niet ver.

D: Pepperminds geloofd er nu in dat ze het kunnen maken. Dat iedereen het zou kunnen en dat dat gewoon tijd nodig heeft. **U zegt dus dat als er iemand binnen de organisatie komt die niet prestatiegericht is en minder werkt voor de gezelligheid dat dat gewoon gaat wringen en dat dat gewoon niet werkt?**

R: Als het gaat om sales, is deze maakbaarheidsfilosofie houdbaar zolang je de meer naïeve doelgroepen benaderd. Hij gaat weg op het moment dat je echt kritische consumenten krijgt. een kritische consument die analyseert of wat jij doet ook klopt met wat je zegt. Die proeft dat jij een trucje aan het doen bent. Daar haken ze op af. Een naïevere consument die het moeilijker vind om nee te zeggen die krijg je nog wel zo ver. Het interessante is dan ook als je met deze filosofie werkt of dat werkt bij de klanten die Pepperminds wil hebben. Als je prestaties vraagt en die meet je door te kijken hoeveel nieuwe leden worden geworden. Ook de vraag die eronder ligt; werf je de juiste leden? Als je de maakbaarheidsfilosofie volgt, dus ook over de manier van verkopen zegt dat wat over het type klant dat jij binnen wil halen.

D: Het type klant voor Pepperminds is voor Pepperminds van ondergeschikt belang.

**R: Interessant zou zijn om te kijken wat je nou daadwerkelijk binnen krijgt en wat nou niet. even terug naar het maakbaarheidsprincipe, dat gaat goed zolang het niet dwars staat op wat mensen zelf willen,** en zolang dat in hun werk de klanten die zij binnenhalen daar ook geen last van hebben.

D: Iets dat wordt aangeleerd, maar niet natuurlijk overkomt?

R: Ja.

D: Stel nou dat Pepperminds de wervingsprocedure veranderd zoals we net hebben besproken dus met prestatiegerichtheid en gezelligheid en meer matched met hoe het daadwerkelijk is, in hoeverre kan dat gesteld worden dat het uitstroomprobleem kan worden opgelost.

**R: Voor de organisatie is dat een van je belangrijkste stuurmiddelen. Hoe werf ik ze, en hoe socialiseer ik ze binnen? Dan is het daarna gewoon het waarmaken van de verwachtingen, dus heerst ook die cultuur. Het is niet automatisch opgelost omdat je bij een leeftijdscategorie zit waarbij het waarschijnlijk ook niet de bedoeling is om binnen te komen om heel lang te blijven.**

D: Nee.

R: **Interessant is dan om ook nog mee te nemen wat is je motivatie en wat is je loopbaanpad wat je schets en het plot op de motivatie die mensen echt hebben.** Als iemand zegt ik wil gewoon vijf jaar dit soort ervaring op doen en daarna ga ik mijn eigen bedrijf opstarten, dat is goed.

**D: Dus bij een sollicitatiegesprek ook kijken naar de langere termijn doelen en motivatie daarvan.**

**R: Ja, de vraag is of je daar gesprekken over hebt met medewerkers, wat wil je hierna? Hoe ga ik zorgen dat jij nu al dingen doet die je daarbij helpen?**

D: Dan kan je daar dus ook op selecteren?

**R: Ja ook, maar ook als iemand al binnen is en je hebt mensen binnen lopen waarvan je weet dat ze snel de organisatie zullen verlaten, als je dan ook nog in gesprek kan gaan met de boodschap dat je weet dat ze binnenkort de organisatie verlaten, wat kunnen we nou doen dat je je hier ook nog is maximaal voorbereid daarop, is dat een bindmiddel.** Voorbeeld is bij de marechaussee, na 8 jaar stoppen ze, maar hoe langer ze blijven hoe groter de kans op een goede beveiligingsfunctie. Wat je ze meegeeft is arbeidsvoorwaarden voor de rest van hun loopbaan.

D: Dat is wel iets waar Pepperminds ook voor staat. De springplank voor je carrière.

R: Dat is interessant om bij de exit redenen te kijken. In hoeverre wordt dat waargemaakt? Dat je door de organisatie ook geholpen wordt. Als laatste, dan hebben we ze alle drie gehad. **We hebben dus gehad dat als je binnenkomt dat er een aantal zaken zijn die van belang zijn, op het moment dat je er bent is dit een belangrijke. Op het moment dat mensen weggaan gebeurd er ook wat. Dat vergeten veel organisaties. Als iemand weggaat is de tekst die iemand uitspreekt tegen zijn collega’s naar zijn collega’s van groot belang.** Dat doet namelijk wat met de achterblijvers. Daar moet je ook naar kijken. Gaan mensen op een fijne manier weg of niet? Dat zie je bij veel grote bedrijven als er een reorganisatie is waarbij mensen mogen blijven, blijkt dat de achterblijvers veel ontevredener zijn dan voordat de reorganisatie plaats vond. Dat komt door de manier waarop het vertrek geregeld was en de tekst die gecommuniceerd wordt naar de collega’s die nog wel bij de organisatie blijven. Je moet dus ook kijken naar als mensen weggaan naar het verhaal wat mensen vertellen over het werk hier.

D: Bij de exit dus kijken naar de vertrekreden die wort gecommuniceerd?

R: En vooral wat mensen daadwerkelijk tegen collega’s vertellen. Mensen zien hoe het gaat.

D: Kijken dus naar de reden voor vertrek die wordt gecommuniceerd onder de wervers door de wervers?

R: Ja

**D: Dus als ik het goed begrijp heb je dus drie belangrijke fases die ter grondslag kunnen liggen aan een hoge uitstroom onder personeel. De eerste fase is de instroom waarop je gaat selecteren op de criteria waar Pepperminds daadwerkelijk voor staat. De tweede fase, als mensen daadwerkelijk onderdeel uitmaken van de organisatie door te kijken hoe je ze kan binden aan de organisatie en hoe je de opstap kunt zijn voor hun verdere carrière, omdat je weet dat ze uiteindelijk toch weg gaan.**

**R: Bij de selectiecriteria is het arbeidsmarktaanbod van belang. Op het moment dat het aanbod laag is neem je eerder genoegen met iemand. De laatste fase is de exit reden en wat er wordt gecommuniceerd onder de wervers.**

D: Is daar een bepaald model voor? Ik heb nu namelijk alleen het AMO-model gebruikt. Dat eventueel leidt tot extra inzichten?

R: Op één van die aspecten is meestal wel een model.

D: Of een ander model die dit vraagstuk ook goed zou omschrijven?

R: Dan zou je het beste.. Het handigste is dan om deze te gebruiken.. Ik kan wel even kijken welke er het meeste tegen aan ligt. Waar je moet gaan zoeken is de medewerkersbetrokkenheid modellen. Engagement in het Engels. Ik heb er wel een maar dat is niet een officieel model. Die heb ik aan mijn vorige werkgever overgehouden. Ik zal hem even tekenen voor je. **Op het moment dat jij als organisatie dingen doet op het gebied van wervingselectie, werkverdeling en beloning, alles wat je doet aan cultuurinterventies, gezellig borrels en dat soort dingen. Dat zijn allemaal dingen die ja kan bedenken om te gaan doen als organisatie. Dat heeft effect op hoe medewerkers denken, zich voelen, denken en dingen doen, dus uiteindelijk gedrag. Die hebben gevolgen op de mate waarin mensen het beste uit zichzelf halen, dus presteren en de neiging tot blijven. Die twee hebben dan weer effect op de bedrijfsdoelstelling, dus performance van de organisatie, ongewenste uitstroom, imago in de markt. Dit is een model dat heel veel gebruik wordt bij engagement. Dingen doen, meten, en vaststellen je kan daarna zien wat het effect heeft.** Bij Shell doen ze dit soort onderzoeken. De hoeveelheid veiligheidsrisico’s heeft dan bijvoorbeeld invloed op hoe betrokken mensen zijn bij de organisatie. Als je onder engagement kijkt kom je vast een mooi model tegen die hier op lijkt. Dan kun je het ernaast leggen en plotten op de vraag die jij hebt.

D: Top, dan heb ik alleen nog een paar korte vraagjes. Zijn er nog belangrijke ontwikkelingen in dit vakgebied? Op het gebied van uitstroom van personeel? Wat heel erg speelt in de huidige markt? Misschien onder studenten met bijbanen? Waarvan u denkt dat handig is om rekening mee te houden?

**R: Niet generiek, er zijn veel dingen die spelen. Gewoon kijken hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkeld met betrekking tot het opleidingsniveau van mensen. Er is niet iets waarvan je nu kunt zeggen dat u heel erg speelt. Dat komt doordat heel veel dingen nu economische bepaalt worden. Als je daar informatie over zou willen hebben zou je eigenlijk iemand in de uitzendbranche moeten vragen. Wat zijn de dingen waar jullie het meest tegen aanlopen voor deze doelgroep?**

D: Op het moment dat de drie dingen die we net hebben besproken wordt aangepast, in hoeverre verwacht u dan dat het probleem wordt opgelost?

**R: Dat is niet te voorspellen. Het enige wat je kunt zeggen is dat je er bewuster mee bezig bent of niet.**

**D: Op het moment dat daar meer rekening mee wordt gehouden dan kan dit alleen maar ten goede komen aan het behoud van het personeel?**

R: Klopt.

D: Kleven er nog andere gevolgen aan voor overige werknemers, werkprocessen en de verantwoordelijkheid van leidinggevenden? De verantwoordelijken zullen er meer op gewezen moeten worden te selecteren en het communiceren van het zijn van de springplank voor werknemers.

R: Zou kunnen, hangt er van af van wat mensen zeggen.

D: Dus als werknemers zeggen dat zij het niet daadwerkelijk zien als het begin van hun carrière dan kan dit aspect nog worden verbeterd.

R: Klopt.

D: Dus als ik dit nog ga onderzoeken en daaruit blijkt dat werknemers Pepperminds niet zien als de springplank dan zou dit een goede aanbeveling kunnen zijn?

R: Ja, klopt.

D: Dit waren al mijn vragen. Ik kan hier zeker wat mee. Ik ga volle bak aan de slag.

## Bijlage 9 Werfpitch

Attention

Hey! Ben jij student[[5]](#footnote-5)?

*Ja, ik studeer commerciële economie*

Interest

Leuk zeg, in welk studie jaar zit je? (checken of ze oud genoeg zijn)

*2e jaars*

Oké man, hé even een vraagje: wat zoek jij in een bijbaan?

* *Ik wil veel geld verdienen*
* *Ik wil mezelf ontwikkelen/veel leren*
* *Ik wil met jonge mensen werken*
* *Ik wil graag gezelligheid*
* *Ik wil graag uitdagend werk*
* *Ik wil graag zelfstandig werken.*

Desire

Wow, precies. Dat zijn inderdaad ook de dingend die ik zoek in een bijbaan! Daarom denk ik dat ik de bijbaan heb die bij jou past. Ik werk namelijk bij Pepperminds en <vertel aan de hand van de punten die de student gaf, iets over Pepperminds vanuit jouw ervaring>

* Ik heb vorige week zondag 250 euro verdiend in 5 uurtjes!
* Één van de kernwaarden bij Pepperminds is groei. Daarom bieden we verschillende trainingen aan die jij kan gebruiken tijdens je werk, maar ook buiten je werk.
* We werken eigenlijk alleen maar met studenten. Geen baas dus van vijftig jaar die op je vingers zit te kijken of je wel snel genoeg werkt.
* Het is supergezellig, we hebben een tafelvoetbaltafel, een bar en spelen vaak beerpong. We hebben ook vaak leuke borrels en je staat altijd met een gezellig iemand op straat. Vaak ook student, dus met dezelfde interesses als jij.
* Het werk is een uitdaging, maar daar leer je ontzettend veel van.
* Het mooie is dat je dit allemaal met je teamgenoot doet. Je hebt geen baas die in je nek zit te hijgen en krijgt veel vertrouwen mee.

*Zo dan!*

Ja precies, klinkt leuk he?

*Ja, zeker, maar wat doe je dan precies?*

Action

Bij Pepperminds werven we voor grote A-merken. Ikzelf werk voor de Staatsloterij en het AD en vind het erg leuk werk. Voordat ik er werkte dacht ik echt dat het niks voor mij zou zijn, maar nu zou iki niks anders meer willen. Zou je ook een keertje kennis willen maken? Je zit niet gelijk aan een baan vast, maar ik wil je graag uitnodigen voor de Meet en Greet. Hier vertellen wij wat over wie wij zijn, en vertel jij wat over wie jij bent en kijken we of er een match is. Als die er is, kun je vaak die week daarna al aan de slag. Vet he?

*Nou vooruit!*

Aftersale

Je moet er natuurlijk wel rekening mee houden dat ik dit werk al een tijdje doe, en dat je normaal gesproken je eerste werkdag geen honderden euro’s gaat verdienen. Maar, nieuwe werknemers bij Pepperminds die hard werken, enthousiast zijn, leergierig zijn en alles uit hun werkdag halen vinden het vaak erg leuk en verdienen ook veel! Je hebt dus helemaal zelf in de hand of jouw werkdagen bij Pepperminds een succes worden.

## Bijlage 10 Overzicht implementatie

In tabel 7 is een schematisch overzicht te vinden met alle aanbevelingen die geïmplementeerd dienen te worden om enerzijds de uitstroom van werknemers bij Pepperminds Leiden te beperken en anderzijds de instroom te vergroten.

Tabel : Overzicht implementatie van alle aanbevelingen

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Wat | Wie | Waar | Wanneer | Waarom |
| Instroom 2.0 | Alle salescoaches en werfverantwoordelijken | Pepperminds Leiden, bij succes implementatie bij heel Pepperminds. | Vanaf week 24 | Wanneer werven nieuw leven wordt ingeblazen, zullen werknemers meer gemotiveerd zijn om te werven, wat resulteert in meer werfshifts en mogelijk meer leads die worden aangenomen. Dit kan worden gerealiseerd door directe sollicitaties, het creëren van een werfverantwoordelijken uit de verschillende poules, het eenmalig werven met de salescoach en het ophangen van een lijst met de topscore van de werknemers met de meeste leads tijdens een werfshift. |
| Organiseren vaste borrelavonden | Salescoach verantwoordelijk per borrelavond | Pepperminds Leiden, bij succes implementatie bij heel Pepperminds. | Laatste zaterdag van de loonperiode; 16-7-2016  13-8-2016  10-9-2016  8-10-2016  5-11-2016  3-12-2016 | Door het creëren van vaste borrelavonden wordt verondersteld dat dit ten goede zal komen aan de sfeer bij Pepperminds Leiden, hetgeen ten goede komt aan de scores die behaald worden en het personeelsbehoud. |
| Doorgroeimogelijkheden benadrukken | Alle salescoaches | Pepperminds Leiden | Vanaf week 24 & week 25 | Wanneer de doorgroeimogelijkheden die het nieuwe salesmanagementsysteem met zich meebrengt worden benadrukt, wordt verondersteld dat werknemers door willen groeien, hetgeen motiveert voor goede scores en een positieve invloed heeft op het personeelsbehoud. |

## Bijlage 11 Logboek

9-2-2016:

De volgende kennis is opgedaan tijdens de eerste scriptiebegeleiding op 9 februari:

Onderzoek moet voldoen aan volgende eisen:

Betrouwbaar: opnieuw uitvoeren zou dezelfde resultaten opleveren. Verantwoording is belangrijk.

Valide: is meten wat je wil meten.

Bruikbaar: nuttig voor het bedrijf.

Het onderzoek moet voldoen aan deze drie eisen. Er moet constant gecheckt worden of deze eisen tijdens het onderzoek ter sprake komen. Daarnaast is tijdens de scriptiebegeleiding positief gereageerd op de doelstelling van het onderzoek door mevrouw van Gaalen. Dit heeft mijn motivatie vergroot, aangezien is vooraf niet wist of ik op de goede weg zat. Morgen zal gewerkt worden aan de inleiding en de probleemformulering.

10-2-2016:

Er is begonnen aan de probleemformulering. Doelstelling, probleemstelling, deelvragen en doelgroep zijn opgesteld. Daarnaast zijn andere afstudeerscripties bekeken om kennis op te doen en om een beeld te krijgen van het uiteindelijke eindresultaat.

11-2-2016:

De probleemformulering is verder uitgewerkt. Het probleem dat wordt onderzocht is voorgelegd aan derden om een andere blik op het onderwerp te krijgen. Hieruit bleek dat de scope die nu wordt gehanteerd voldoende breed is, aangezien anderen hetzelfde dachten over het probleem.

15-2-2016 t/m 19-2-2016  
De volgende scriptiebegeleiding heeft plaatsgevonden op dinsdag 16-2. Hieruit is naar voren gekomen dat op dit moment het opgeleverde werk nog niet voldoende is. Er werd verwacht dat hetgeen dat is ingeleverd in orde was, maar dit was niet het geval. ‘’Grote halen, snel thuis’’ was de feedback die is verkregen. Kennis die is opgedaan tijdens deze meeting is dat geen aannames gemaakt moeten worden en dat alles goed onderbouwd moet worden. Na de meeting is de probleemformulering aangepast m.b.v. de gekregen feedback. Aannames zijn vervangen en de deelvragen zijn verder uitgewerkt. Ook is reeds theorie opgezocht over het behoud van personeel. Veel bruikbare bronnen zijn gevonden die verwerkt kunnen worden in het theoretisch kader.

22-2-2016 t/m 26-2-2016  
Het theoretisch kader is gemaakt aan de hand van de eerder gezochte bronnen. Daarnaast zijn nog 2 deelvragen toegevoegd aangezien nieuwe kennis is verkregen over het onderwerp. Het conceptueel model met bijbehorende hypotheses is eveneens toegevoegd. Het theoretisch kader is naar eigen mening nog niet voldoende. De moet om 7 maart worden ingeleverd inclusief methoden van onderzoek en een goede tijdsplanning. Op dit moment wordt opgekeken naar methoden van onderzoek, aangezien het nog niet helder is hoe het onderzoek precies gaat verlopen. De tijdsplanning moet te doen zijn.

1-3-2016  
De gekregen feedback werd al verwacht. Het theoretisch kader was nog geen geheeld en moest meer op elkaar aansluiten. Daarnaast klopte de bronvermelding van geen kant. Verder is meer achtergrondinformatie verkregen over de methoden van onderzoek en de tijdsplanning. De volgende kennis is hierover opgedaan:

In de methoden van onderzoek moet naar voren komen wat je gaat doen met welke methoden en waarom voor kwalitatief is gekozen en niet kwanti

Wie benaderd gaat worden dus welke doelgroep

Respondentenschema moet ook aanwezig zijn bij mvo

Verzadigingspunt is het moment dat er geen nieuwe info naar voren komt uit je respondenten

Incentive / lokkertje nodig?

Hoe ga je het doen

Deelvragen moeten worden opgedeeld worden in topics en kijken hoe hier antwoord op kan worden gegeven

Hoe zit het met de betrouwbaarheid validiteit en de bruikbaarheid van het onderzoek.

6-3-2016

Er is gewerkt aan het theoretisch kader. Het gekozen model staat nu voorop en deze wordt onderverdeeld naar de theorie die reeds is opgezocht. Ook kritiek op het model is toegevoegd. De bronvermelding is eveneens compleet aangepast. Dit is gedaan door middel van een website, aangezien het document op ELO verre van bruikbaar was. De filmpjes werkte niet. Overige aandachtspunten die aangegeven zijn door mevrouw van Gaalen zijn ook aangepast in het document.

7-3-2016

Er is gewerkt aan de methoden van onderzoek met behulp van de eerder genoteerde aantekeningen. Met behulp van de sheets van de hoorcolleges van dit jaar is o.a. de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven. Een inzicht dat is verkregen deze dag is dat door de opsplitsing van de doelgroep er veel onderzoeken gedaan moeten worden. Het uittypen van al deze onderzoeken zal veel tijd in beslag gaan nemen. Hierin is rekening gehouden in de tijdsplanning, die ook vandaag is gemaakt. Alle belangrijke date zijn direct opgeslagen in de telefoon, zodat deze altijd bij de hand zijn.

7-3-2016 t/m 11-4-2016

Er is gewerkt aan het opstellen van de vragenlijsten en aan de verbeteringen aan het theoretisch kader. Ook de theorie omtrent kansen in de organisatie is aangepast.

12-4-2016

Het stagebezoek vond plaats. Hieruit is naar voren gekomen dat het PVA nog lang niet is wat het moet zijn. Er moet meer aanvullende theorie worden gezocht. Daarnaast moet de operationalisatie worden gemaakt om daadwerkelijk te kunnen beginnen met de onderzoeken.

13-4-2016

Er is meer aanvullende theorie in het theoretisch kader geplaatst. Daarnaast is gekeken hoe de constructen abilities, motivation en opportunities kunnen worden onderzocht door het bepalen van de juiste variabelen a.d.h.v. de theorie.

18-4-2016

Het complete deskresearch is uitgevoerd en toegevoegd.

19-4-2016 t/m 23-4-2016

De kwalitatieve onderzoeken bij ex-werknemers zijn gevoerd. Er zijn aantekeningen gemaakt en de gesprekken zijn opgenomen.

25-4-2016

De hele dag is besteed met het uittypen van de onderzoeken.

26-4-2016

De hele dag is besteed met het uittypen van de onderzoeken.

01-05-2016 t/m 31-05-2016  
- Uittypen interviews  
- Analyseschema’s maken  
- Resultaten onderzoeken  
- Conclusies  
- Aanbevelingen  
- Sterke en zwakke kanten van het onderzoek beschreven  
- Drie extra onderzoeken onder ex-werknemers (werving, uitnodiging, onderzoek afname)

01-06-2016 t/m 13-06-2016  
- Implementatie  
- Beoordeling doorgenomen met scriptiebegeleider vanuit de opdrachtgever  
- Spellingscheck  
- Reflectieverslag  
- Laatste scriptiebegeleiding; meer uitleg over implementatie en randzaken omtrent scriptie  
- Inbinden scriptie

05-07-2016

* Feedbackgesprek
* Actiepunten besproken
* Expertinterview gepland

06-07-2016

* Expertinterview voorbereid

07-08-2016

* Expertinterview afgerond

08-07-2016 t/m 08-08-2016

* Verwerken feedback

08-08-2016 t/m 16-8-2016

- Spellingscheck   
- Inbinden scriptie

## Bijlage 12 Reflectieverslag

In het reflectieverslag wordt teruggeblikt op het eigen presteren de afgelopen periode. Er wordt gekeken naar de volgende aspecten:

* Resultaatgerichtheid
* Zelfstandig en initiatief
* Organisatiesensitiviteit
* Kritische houding
* Omgaan met feedback

Ten slotte zal de eigen kritische visie op het onderwerp en eindproduct worden toegelicht en zal het effect op de bedrijfsvoering van Pepperminds hierop besproken worden.

## §1 Resultaatgerichtheid

Gedurende de afstudeerperiode kan gesteld worden dat er is gewerkt met een zekere mate van resultaatgerichtheid. De vraag van de opdrachtgever is beantwoord met het onderzoek en er speelde geen zaken die voor een grote vertraging zorgde binnen het afstuderen. Enkel de stap tot het uitvoeren van de onderzoeken nam meer tijd in beslag dan voorspelt. Dit werd met name door het aanpassen van de planning niet gezien als een groot probleem. Daarnaast werd gewerkt aan zaken die niet te maken hebben met het fieldresearch, zoals het deskresearch. Echter, wanneer werd aangegeven dat de vragenlijst voldeed aan de eisen die vanuit de Hogeschool werden gesteld, is direct begonnen met de onderzoeken. Allereerst zijn de ex-werknemers benaderd, aangezien deze lastiger te benaderen waren. De eerste zes werknemers zijn daarom direct binnen zeven dagen nadat de vragenlijst werd goed gekeurd geïnterviewd. Na het inleveren van de conceptversie werd aangegeven dat het gewenst zou zijn om meer ex-werknemers te onderzoeken. Deze zijn daarom wederom binnen zeven dagen benaderd en geïnterviewd. Ook de onderzoeken onder huidige werknemers zijn snel na goedkeuring van de vragenlijst uitgevoerd. Om de resultaatgerichtheid te verhogen, is tijdens het gehele onderzoeken de hoofdvraag in beeld gebleven. Welke factoren spelen een grote rol binnen de uitstroom, en op welke wijze kan Pepperminds hierop handelen. Aan de hand van deze vraag zijn de onderzoeken uitgevoerd.

## §2 Zelfstandigheid en initiatiefrijk

Voorafgaand aan de stage is afgesproken om elke week één uur te besteden aan scriptiebegeleiding. De organisatie stond hier ook altijd voor klaar, met meerdere personen. Echter bleek dat deze wekelijkse begeleiding geen voorwaarde was voor het goed functioneren van de stagiair binnen de organisatie. De stagiair was reeds bekend met de organisatie. Wanneer hulp nodig was werd dit zelf aangegeven. Dit kon via zowel persoonlijk, via mail en telefonisch. De mate van zelfstandigheid tijdens het afstuderen kan daarom als erg hoog worden bestempeld. Reden voor deze hoge mate van zelfstandigheid is dat de stagiair erg veel kennis had over de organisatie en zich voorafgaand aan de stageperiode al wegwijs heeft gemaakt binnen Pepperminds.

Mate van initiatiefrijkheid tijdens het afstuderen is echter niet zo hoog als die van zelfstandigheid. Aangezien gewenst was dat het onderzoek volledig in lijn lag met de wensen van de organisatie, is veel tussentijds gecheckt om te kijken of dit nog daadwerkelijk het geval was. Doordat de wens aanwezig was om het plan volledig in lijn te krijgen met de wensen van de organisatie, is de mate van initiatiefrijkheid van de stagiair niet uitstekend. Echter, is wel met extra inzichten gekomen die vooraf niet zijn geformuleerd door de opdrachtgever. Zo is de uitstroom bij Pepperminds onderverdeeld per functie, is geen onderscheid gemaakt tussen man en vrouw en is de vooraf gepland groepsdiscussie onder salescoaches vervangen door extra onderzoeken onder ex-werknemers om extra en meer onderbouwde inzichten te creëren. Er kan dus gesteld worden dat de mate van initiatiefrijkheid niet optimaal was doordat tussentijds veel werd gecheckt of het onderzoek nog in één lijn lag met de wens van de organisatie, maar dat het nemen van verschillende initiatieven wel voor een hogere bruikbaarheid van het onderzoek heeft geleid.

## §3 Organisatiesensitiviteit

Zoals eerder benoemd, kan gesteld worden dat de mate van organisatiesensitiviteit erg hoog was tijdens het afstuderen. Voornaamste reden voor dit feit is dat de stagiair reeds drie jaar werkzaam is voor de organisatie, waardoor de wensen en behoefte van de organisatie makkelijker in kaart konden worden gebracht. Ook kon op eenvoudige wijze worden gecommuniceerd met de begeleider vanuit de organisatie, aangezien deze al bekend was bij de stagiair. Er was dus geen barrière om hulp in te schakelen waar nodig, of om nog te checken of werd onderzocht wat daadwerkelijk onderzocht diende te worden. Daarnaast kon door ervaring binnen Pepperminds goed gecommuniceerd worden met verschillende belanghebbenden. Zowel met wervers die op straat staan als accountmanagers van verschillende projecten kon goed gecommuniceerd worden om eventuele problemen in kaart te brengen.

## §4 Kritische houding

Gedurende de gehele studie is een kritische houding aangenomen. Tijdens het afstuderen is dit minder naar voren gekomen, aangezien dit in mindere mate van essentieel belang was. Met name zaken die door de Hogeschool werden aangegeven werden kritisch ontvangen. Aangezien de Hogeschool in dit traject van de studie minder nadrukkelijk naar voren is gekomen, is de kritische houding in mindere mate van toepassing geweest. Zaken waarin deze nog wel naar voren kwamen hebben met name betrekking op de begeleiding vanuit de Hogeschool tijdens het afstuderen. Deze sessies zijn naar eigen mening niet frequent en diepgaand genoeg geweest. Met het daadwerkelijk bezig zijn met het onderzoek is daarentegen wel constant een kritische houding aangenomen. Gewenst was om een onderzoek te doen waar de opdrachtgever ook daadwerkelijk iets mee kon, dus constant werd gecheckt of iets niet nog beter kon. Voorafgaand aan het onderzoek werd door meerder personen gevraagd of dit niet te licht was voor een stageonderzoek. Hierdoor is het onderzoek erg uitgediept, om ervoor te zorgen dat het daadwerkelijk complex genoeg is voor een afstudeeropdracht. De stagiair nam binnen de onderzoeken een neutrale rol. Bij de aanbevelingen zijn echter de inzichten van de stagiair wel duidelijk naar voren gekomen, aangezien tijdens het afstuderen veel inzichten zijn opgedaan omtrent de uitstroom van personeel. Doordat de kritische houding is aangenomen, de complete studie er bijna opzit en veel ervaring is opgedaan binnen de organisatie, is ervoor gekozen om tijdens het afstuderen te solliciteren naar de functie salescoach binnen Pepperminds. Deze sollicitatie vond plaats op 07-06-2016 te Haarlem.

## §4 Omgaan met feedback

De omgang met feedback is gedurende de hele studie een issue geweest. Aangezien het gewenst was om alles in één keer goed te doen, en dit niet het geval is wanneer feedback werd ontvangen, werd dit gezien als falen. Hier is over gesproken met de opdrachtgever en mogelijke wijze om hier mee om te gaan. Er kan gesteld worden dat de omgang met feedback daardoor dus nog te wensen over laat. Echter wordt ook opgemerkt dat de omgang met feedback wel is verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren. Zo kwam ter sprake dat alle wervers een 360 graden feedbackformulier konden invullen voor hun salescoach. In eerste instantie was deze niet bedoelt voor een stagiair, maar na aandringen zijn deze feedbackformulieren ook verstuurd naar de wervers met de vraag of zij hem voor de stagiair ook in wilden vullen. Hieruit kwam naar voren dat wervers tevreden zijn over het functioneren van de stagiair, met enkele verbeterpunten toegelicht. De keuze om de feedback betreft het adviesrapport daadwerkelijk op te volgen had te maken met meerdere redenen. Ten eerste werd zelf rationeel nagedacht over de feedback die werd gegeven. Klopte dit standpunt echt? Er werd met een kritische blik gekeken naar de feedback die werd ontvangen. Soms werden meningen van anderen hierin nog meegenomen. Wanneer feedback werd ontvangen en dit werd aangenomen, werd direct wat met deze feedback gedaan. Zo is na het bedrijfsbezoek direct de vragenlijst aangepast, werd deze opgestuurd naar de begeleider en konden de onderzoeken direct worden uitgevoerd.

## §5 Eigen visie

Naar eigen mening is een aspect binnen de bedrijfsvoering van Pepperminds onderzocht dat de nodige aandacht verdiend. De uitstroom van personeel is altijd een aderlating, wanneer ervoor gezorgd kan worden dat deze uitstroom door het implementeren van bepaalde aanbevelingen gereduceerd wordt, neemt dit grote voordelen voor de organisatie met zich mee. Echter moet ook dit onderwerp met een kritische blik beschouwd worden. De uitstroom van personeel heeft minder raakvlakken met de opleiding commerciële economie dan andere mogelijke onderzoeken betreft sales/marketing/marketingcommunicatie/ondernemen. Daarnaast is gewenst om na de studie werkzaam te zijn in de sales. De keuze om de uitstroom van personeel binnen Pepperminds te onderzoeken ligt daarom niet in lijn met de richting die gewenst is om in te slaan.

Het eindproduct dat is opgesteld ligt volledig in lijn met de wens van de organisatie. Een adviesrapport met verschillende aanbevelingen om de uitstroom van werknemers bij Pepperminds tegen te gaan. De aanbevelingen zijn ontwikkeld aan de hand van inzichten die zijn ontstaan tijdens de onderzoeken met huidige en ex-werknemers. Echter zijn de aanbevelingen die zijn opgesteld lastig te toetsen. Er kan niet worden uitgegaan van een direct verband tussen het implementeren van de aanbevelingen en het behoud van personeel. Uit de onderzoeken blijkt echter wel dat de aanbevelingen kunnen bijdragen aan een grotere retentie van personeel. In hoeverre welke aanbeveling verantwoordelijk is voor een bepaald behoud kan niet worden voorspeld of gecheckt.

Het effect van het onderzoeksplan op de bedrijfsvoering van Pepperminds is positief. Aan de hand van de onderzoeken bleek dat er bepaalde zaken nodig waren voor een hogere retentie van personeel. Wanneer deze aanbevelingen worden geïmplementeerd, wordt veronderstelt dat werknemers langer bij Pepperminds zullen werken. Meer lange termijn relaties met werknemers kunnen worden opgebouwd en de loyaliteit van werknemers naar Pepperminds neemt toe. Dit zal de bedrijfsresultaten van Pepperminds ten goede komen.

1. Voor het gehele document worden onder leden, zowel abonnees als donateurs verstaan [↑](#footnote-ref-1)
2. Er is gekozen om een hoofdverantwoordelijke per project te kiezen aangezien op dit moment sollicitaties plaatsvinden voor de verschillende functies. [↑](#footnote-ref-2)
3. Deze vraag is enkel voorgelegd aan de laatste vier ex-werknemers in verband met inzichten die later zijn opgedaan. [↑](#footnote-ref-3)
4. Deze vraag is enkel voorgelegd aan de laatste vier ex-werknemers in verband met inzichten die later zijn opgedaan. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ook jongeren die geen student zijn, zijn van harte welkom om bij Pepperminds te komen werken. Het is vaak een vraag waar jongeren ja op zeggen, dus een goede opener van het gesprek. [↑](#footnote-ref-5)