



Universiteit Utrecht

# De driehoeksverhouding die werkt

Een praktijkonderzoek naar een innovatieve samenwerkingsstrategie, ter bevordering van de effectiviteit van team-communicatie

---

Scriptie MA Communicatie en organisatie

**Veerle Kuiper | 5690137**

Begeleider: Henk Pander Maat

Studiejaar: 2021-2022

Stageorganisatie: XXXXX, XXXXX

Stagebegeleider: XXXXX

Inleverdatum: 28 februari 2021

Woordenaantal: 21.215

## Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van XXXXX en de Universiteit Utrecht als afstudeeronderzoek voor de master Communicatie en organisatie.

Hierbij wil ik XXXXX, en specifiek de afdeling XXXXX, bedanken voor het aanbieden van mijn stageplaats en de mogelijkheid om hier mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider XXXXX bedanken. Zij heeft mij het afgelopen half jaar intensief begeleid en heeft mij alle handvatten geboden om mijn stage en dit onderzoek te doen slagen. XXXXX heeft mij vanaf het eerste moment geholpen bij het bedenken van een onderzoek binnen XXXXX en heeft vervolgens iedere week weer haar best gedaan om mij waar mogelijk te helpen: in de vorm van feedback, een extra onderzoeksdag of soms gewoon een half uur uitrusten in de massagestoel op kantoor. Daarnaast heb ik op professioneel vlak ontzettend veel van haar geleerd en heeft zij ervoor gezorgd dat ik, ondanks de coronapandemie, de ultieme XXXXX-ervaring heb gehad. Ik kijk met een hele grote glimlach terug op onze waardevolle samenwerking en hoop dat wij elkaar nog vaker gaan tegenkomen in ons werkveld.

Ook wil ik mijn grote dank uitspreken naar mijn docent en onderzoeksbegeleider Henk Pander Maat. Met zijn aanstekelijke enthousiasme tijdens de intervisies heeft hij ervoor gezorgd dat ik vol goede moed aan dit onderzoek heb gewerkt. Het afgelopen half jaar heeft hij mij wekelijks intensief begeleid en ontzettend veel hulp geboden in de vorm van feedback en spreekuren. Ik heb veel geleerd van zijn waardevolle kennis en kan stellen dat het zonder hem niet was gelukt om dit onderzoek in deze vorm te realiseren.

Tot slot wil ik mijn medestudenten bedanken voor de waardevolle feedback en hulp, de inspirerende verhalen tijdens de intervisies en de opbeurende appjes om elkaar door alle deadlines heen te slepen.

## Samenvatting

De huidige coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat veel werknemers al lange tijd vanuit huis moet werken. Hierdoor is een lang weggestopt probleem aan het licht gekomen: er is te lang, te weinig aandacht gegeven aan goede interne communicatie. Bedrijven zoals XXXXX zijn zich daar nu maar al te bewust van en willen er alles aan doen om ook vanuit huis een effectieve samenwerking tussen medewerkers te realiseren.

XXXXX is een afdeling binnen XXXXX die de interne communicatie onder werknemers wil verbeteren. Daarom is er afgelopen zomer een nieuwe samenwerkingsstrategie geïntroduceerd, die het creatieproces van campagnes moet versoepelen. Het idee van de samenwerking is om de mensen die ieder voor een ander deel van het creatieproces verantwoordelijk zijn, in groepen te laten samenwerken. Zo ontstonden er zogenaamde 'driehoeken': groepen van drie personen, bestaande uit een Retail Media Manager, Campagne Manager en Project Manager. Deze groepen kregen ieder een specifiek cluster toegewezen (zoals Elektronica of *Lifestyle & living*) en werden verantwoordelijk voor alle accounts die onder dat cluster vallen. Als stok achter de deur kwam iedere groep wekelijks samen in een vergadering, om de huidige ontwikkelingen rondom de campagnes te bespreken. Volgens XXXXX is deze vorm van samenwerken dé manier om de interne communicatie te verbeteren en daarmee ook het creatieproces te versoepelen. Of deze techniek ook het gewenste effect heeft gehad? Dat heb ik het afgelopen half jaar onderzocht.

Voor dit onderzoek is de samenwerking van drie verschillende 'driehoeken' geanalyseerd. Hiervoor zijn gedurende twee maanden in totaal twaalf vergaderingen bijgewoond, gedocumenteerd en geanalyseerd. Vervolgens zijn met alle deelnemers van de drie groepen diepte-interviews gehouden over hun visie op de samenwerking. Deze interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd, om zo het beeld van de deelnemers te vergelijken met ieders geobserveerde doen en laten in de praktijk.

Uit het onderzoek blijkt dat de nieuwe strategie veel pluspunten meebrengt, zoals een effectievere samenwerking en betere workflow. Door de wekelijkse vergaderingen komen bijzonderheden sneller aan het licht en worden eventuele problemen al vroegtijdig

gesignaleerd en opgelost. Daarnaast zijn managers beter op de hoogte van de campagnes die op de planning staan, wat een beter beeld geeft van de (toekomstige) werkdruk. Dit komt de prestaties van de werknemers ten goede.

Helaas kent de nieuwe samenwerking ook zijn gebreken. De rode lijn die hierin naar voren komt, is het gemis van een duidelijke structuur voor de vergaderingen, het gebrek aan goede voorkennis bij de deelnemers en de gebrekkige verdeling van informatie. De simpele, maar effectieve oplossing hiervoor lijkt één centraal informatiepunt: een dashboard met *to do's* en statusupdates van alle campagnes. Door gedurende de week dit bord bij te werken, is iedereen altijd voorbereid en op de hoogte van de laatste informatie, zodat tijdens de meetings daadwerkelijk gefocust kan worden op de inhoud.

Wanneer dit advies in acht wordt genomen, kan er over een aantal maanden een vervolgonderzoek worden uitgevoerd naar de effectiviteit van de samenwerking. Dit zal niet alleen leiden tot nieuwe inzichten voor XXXXX zelf, maar zal ook een waardevolle bijdrage leveren aan het huidige wetenschappelijke debat over interne communicatie.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
2.	Theoretisch kader	8
	2.1. Praktische aanleiding	8
	2.2. Theoretische aanleiding	16
3.	Onderzoeksvragen en deelvragen	22
4.	Methode	23
	4.1. Contact leggen	24
	4.2. Mijn rol binnen de vergaderingen	25
	4.3. Corpusmateriaal	26
	4.4. Medewerking van collega's aan het onderzoek	27
	4.5. Documentatie van de vergaderingen	27
	4.6. Analyses	32
	4.7. Interviews	33
5.	Analyses en resultaten	34
	5.1. Meetings	34
	5.2. Interviews	51
	5.3. Knelpunten	59
6.	Conclusie en discussie	62
7.	Aanbevelingen	68
8.	Literatuurlijst	71
9.	Bijlagen	74
	Bijlage 1: Documentatie van de meetings	74
	Bijlage 2: Interviewvragen	150
	Bijlage 3: Interviews	152

## 1. Inleiding

Jarenlang gaven organisaties te weinig aandacht aan interne communicatie. Het was simpelweg geen prioriteit, in tegenstelling tot externe communicatie (Mazzei, 2010). Echter, uit meerdere onderzoeken blijkt dat interne communicatie juist cruciaal is om werknemers met elkaar te verbinden en organisaties effectief te laten functioneren (Md Nordin, Halib, & Ghazali, 2011). Tijdens de coronapandemie is het belang van een goede interne communicatiestructuur extra duidelijk geworden.

XXXXX is één van de organisaties die zich nog onvoldoende focuste op interne communicatie. Tijdens het thuiswerken vanwege de coronamaatregelen werd dit voor alle medewerkers steeds duidelijker, met name voor de medewerkers van de afdeling XXXXX. Vanuit huis bleken de communicatieve mogelijkheden ineens beperkt: meer dan met elkaar (video)bellen en chatten via Microsoft Teams of mailen zat er niet in. Het onderlinge contact tussen collega's werd steeds afstandelijker en de drempel om elkaar om hulp te vragen steeds hoger. Ook wisten veel collega's elkaar minder goed te vinden, want wie was ook al weer verantwoordelijk voor wat? Waar werknemers dat voorheen makkelijk konden rondvragen op kantoor, moesten zij dat nu vanuit huis zelf maar uitvogelen. Al snel kwam boven water dat er iets belangrijks ontbrak binnen XXXXX: een duidelijke interne communicatiestructuur. Hier moest meer aandacht voor komen.

Eén van de grootste knelpunten binnen XXXXX was de communicatie rondom campagnes. De afdeling is verantwoordelijk voor de campagneactiviteiten van adverteerders, in samenwerking met XXXXX. Hierbij spelen drie soorten medewerkers de grootste rol: Retail Media Managers (RMM), Campagne Managers (CM) en Project Managers (PM). De RMM'ers fungeren als de schakel tussen adverteerders en XXXXX en de CM'ers en PM'ers plannen, leiden en optimaliseren de mediacampagnes. De drie soorten managers zijn nauw verbonden met elkaar door ieders aandeel in het creatieproces, waardoor een goede onderlinge communicatie van groot belang is. Echter, deze communicatie bleek juist een groot knelpunt te zijn. De grootste oorzaak hiervan was de manier waarop het werk werd verdeeld: de managers kregen willekeurig een campagne toegewezen, waardoor het onderling onduidelijk

was wie verantwoordelijk was voor welk deel van de campagne. Dit had niet alleen een negatief effect op de procesflow, maar ook op de onderlinge werksfeer.

Al snel werd duidelijk dat er behoefte was aan aandacht voor en focus op de interne communicatie bij XXXXX. Dit is van cruciaal belang voor een bedrijf, omdat het effect heeft op de efficiëntie, besluitvorming en moraal van een bedrijf (Md Nordin et al., 2011). Er moest een nieuwe communicatieve strategie komen en duidelijkheid komen over ieders verantwoordelijkheden. Dit is gerealiseerd in de vorm van samenwerkingsgroepen: een driehoeksoverleg tussen RMM'ers, CM'ers en PM'ers. Deze groepen werden verantwoordelijk voor een specifiek cluster (zoals *Lifestyle & living* of Elektronica) en kregen alle accounts toegewezen die binnen dit cluster vielen. Binnen deze groepen werden de campagneprocessen voor de accounts volledig behandeld, van voorstel tot rapportage. Ter ondersteuning van de samenwerking kwam iedere groep wekelijks samen voor een overleg over de actualiteiten rondom de accounts.

Op papier leek de nieuwe samenwerking de perfecte strategie om de communicatieve knelpunten op te lossen, maar in de praktijk laat de driehoeksverhouding nog veel te wensen over. Het werd binnen de eerste weken al duidelijk dat de managers niet op één lijn zitten wat betreft de verwachtingen van de samenwerking. Daarnaast bestaat er geen duidelijke opzet voor de wekelijkse meetings, waardoor de meeting eerder verwarring zaait dan dat deze houvast biedt. Het was de bedoeling dat de nieuwe strategie de communicatie zou bevorderen en de werksfeer zou verbeteren, maar dit werkt tot nu toe nog niet zoals gehoopt.

Het is duidelijk dat XXXXX aandacht heeft gekregen voor interne communicatie en deze wil verbeteren. De organisatie heeft de juiste intenties om met een nieuwe samenwerking de communicatie rondom campagneprocessen te verbeteren, maar de uitvoering daarvan kan beter. Om dit te realiseren ga ik onderzoek doen naar de huidige vormgeving van de nieuwe samenwerkingsstrategie. Dit is essentieel om de prestaties van de medewerkers te verbeteren en voor het behalen van positieve organisatieresultaten.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de praktische en theoretische aanleiding van dit onderzoek behandeld. De praktische aanleiding wordt behandeld door het huidige probleem vanuit de organisatie te schetsen. Hierbij wordt een situatieschets gegeven van een campagneflow en uiteengezet welke rol de drie managers hierbinnen vervullen en wat de waarde is van hun samenwerking binnen dit proces. Vervolgens wordt, aan de hand van literatuur, een beeld geschetst van voorgaande onderzoeken naar communicatiestrategie en communicatieplanning. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende planningsfases die hierbij komen kijken en hoe deze worden vormgegeven in de praktijk. Tot slot zal ik de onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen van dit onderzoek introduceren.

### 2.1. Praktische aanleiding

XXXXX is een groot bedrijf met een groot bereik. De website is daardoor voor externen niet alleen aantrekkelijk om producten te kopen, maar ook om eigen producten te verkopen. XXXXX verkoopt hiervoor ruimte op de website. De promotie van de producten gebeurt via campagnes: een advertentie met informatie over het gepromote product en een link naar de verkooppagina op de XXXXX-website.

#### **Soorten campagnes**

Adverteerders kunnen campagnes aanvragen wanneer zij geïnteresseerd zijn om via XXXXX hun producten te promoten. Verkopers gaan dan samen met RMM'ers in gesprek over de mogelijkheden. Hoe moet de campagne er precies uit komen te zien? Hoe lang moet deze live staan? En het belangrijkste: welke soort campagne willen ze? Er bestaan drie verschillende soorten campagnes: *onsite*, *offsite* en *social* campagnes. Deze worden hieronder toegelicht.

#### **1. Onsite**

De onsite campagnes zijn weergegeven als advertentie op de website van XXXXX. Ze staan verborgen tussen andere highlights, waardoor ze als sluikreclame fungeren. Wel worden ze aangeduid met 'advertentie', zoals te zien in Figuur 1. De advertenties voor de onsite campagnes dienen aan bepaalde richtlijnen te voldoen, zodat deze overeenkomt met de huisstijl van XXXXX. Voorbeelden van deze richtlijnen zijn dat de copy (de tekst) maximaal 36

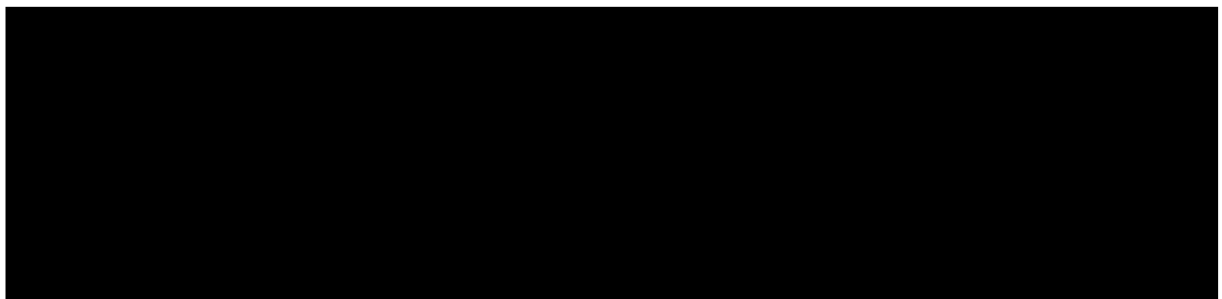


karakters lang mag zijn en altijd in de kleur communicatieblauw (hex: #0000a4) wordt weergegeven. Wat betreft de kortingspercentages zijn alleen afgeronde percentages mogelijk en wordt automatisch de volgende disclaimer geplaatst: \*op de adviesprijs.



Figuur 1: Onsite campagne voor Page, aangeduid met 'advertentie'

Het is afhankelijk van het formaat van de banner hoeveel verschillende beelden hierop passen. Zo passen op de kleine banner in Figuur 1 slechts twee productbeelden en in de grote banner in Figuur 2 een stuk meer. De plaatsing van de beelden kan verschillen. De plaatsing van logo's staat wel vast: deze worden altijd aan de rechterkant van de banner geplaatst. Er mogen maximaal twee logo's op een banner staan. Wanneer er geen sfeerbeeld beschikbaar is (zoals de vrouw en Eiffeltoren in Figuur 2), zal de vormgever gebruik maken van de XXXXX vormtaal (zoals de golven in Figuur 1). Deze vorm wordt afgestemd op de stijl en de producten van het merk.

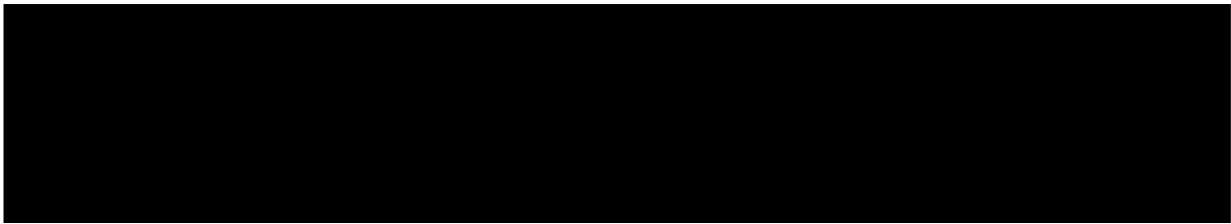


Figuur 2: Grote banner voor de onsite campagne van L'Oréal

## 2. Offsite

Offsite campagnes worden op andere websites geplaatst dan op de website van XXXXX zelf. Denk bijvoorbeeld aan de reclamebanners op websites als YouTube. Deze advertenties bevatten een link naar de webpagina op XXXXX. Om ervoor te zorgen dat XXXXX niet wordt

gezien als afzender van de offsite bannercampagne, wordt deze opgemaakt volgens de huisstijl/*look & feel* van de adverteerder en mag deze géén visuele connectie hebben met XXXXX. Zo is het gebruik van het XXXXX logo, de XXXXX lettertypes (Graphik & Product) en de kleuren uit het XXXXX kleurenpalet of communicatieblauw (Hex: #0000a4) bij offsite campagnes juist niet toegestaan. Wel moet iedere offsite banner een verwijzing naar XXXXX bevatten, zoals 'Verkrijgbaar bij XXXXX' of 'Exclusief bij XXXXX'. Figuur 3 laat een voorbeeld zien van welke advertentie wel wordt goedgekeurd voor een offsite campagne en welke niet.



Figuur 3: Een voorbeeld van een advertentie die wel (links) en niet (rechts) voldoet aan de richtlijnen voor een offsite campagne.

### 3. Social advertising

De social campagnes worden geplaatst op Facebook en Instagram. Op die manier kan een potentiële XXXXX shopper ook via sociale mediakanalen worden bereikt. Mensen die interesse hebben getoond in een bepaald product, kunnen worden getarget en krijgen zo de advertentie van de campagne op hun sociale mediakanaal te zien. De socials worden vormgegeven in de huisstijl van XXXXX, waardoor deze betrouwbaar overkomen, en bieden via een CTA-knop (*call to action*) een doorklikmogelijkheid naar de XXXXX-website. Daarbij levert social advertising inzicht in bereik, engagement en conversie op de sociale mediakanalen.

Via een social campagne kan de verkoper zijn product kenbaar maken. Dit gebeurt via drie stappen. De eerste stap is *awareness*: het geadverteerde product wordt bij een potentiële klant onder de aandacht gebracht. Daarna ontstaat *consideration* en weegt de potentiële klant de keuze af om het product wel of niet te kopen. Idealiter volgt hieruit de derde en laatste stap: *traffic*. Deze stap is tevens het hoofddoel van XXXXX, namelijk zo veel mogelijk potentiële klanten naar de website lokken en hen producten laten kopen.

Een social advertentie bestaat in meerdere vormen en is per platform verschillend. Bij XXXXX zijn er twee soorten socials: een *instant experience* en een *social carousel*. Welke van deze opties de adverteerder het beste kan kiezen, wordt besproken met en geadviseerd door de Retail Media Manager. Hieronder wordt uitgelegd wat de verschillen zijn tussen de twee soorten socials.



Figuur 4: Een *instant experience* voor BK

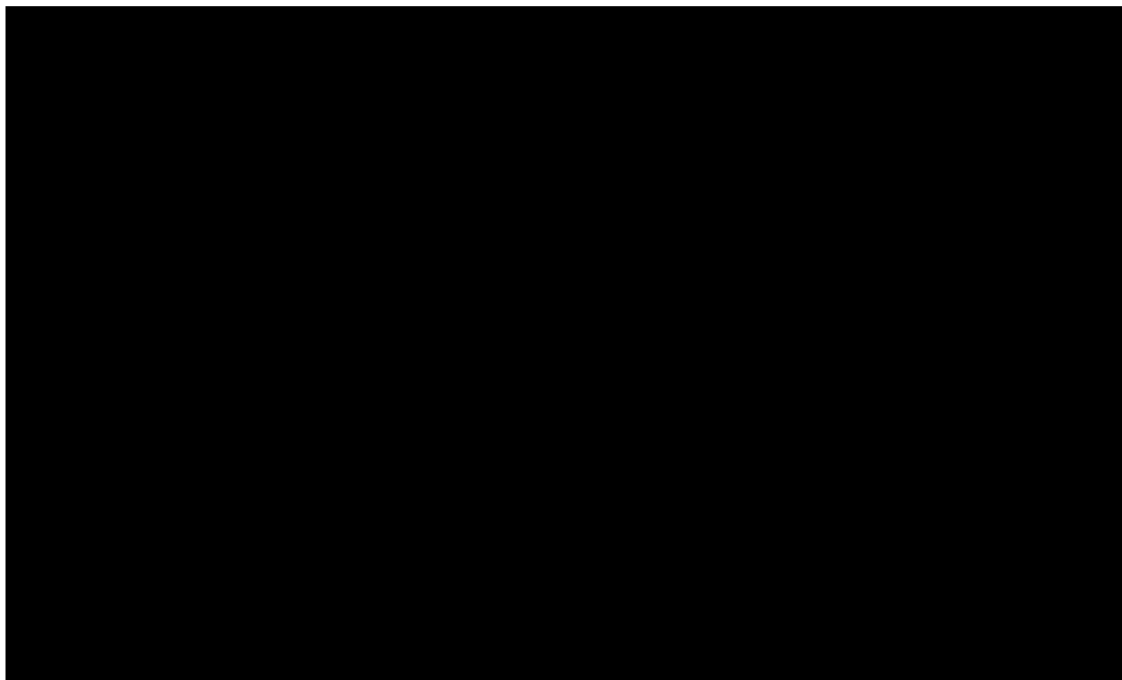
### ***Instant experience***

Bij een *instant experience* krijgt de kijker een introducerend sfeerbeeld op de Facebook tijdlijn te zien. De intro lijkt een op zichzelf staande advertentie, maar wanneer de kijker op de afbeelding klikt, ontvouwt de experience zich, zoals te zien in Figuur 4. De kijker kan dan door verschillende foto's en informatie over het product swipen. Aan het einde van de experience staat er een CTA-knop, die de kijker doorverwijst naar de landingspagina op XXXXX. Deze campagnevorm focust op zichtbaarheid. Het doel is om een feeling te creëren en informatie over het product te delen. Een *instant experience* biedt de mogelijkheid tot storytelling: het vertellen van het verhaal van een product.

### ***Social carousel***

Een *social carousel* kan zowel op Facebook als op Instagram worden geplaatst en verschijnt dan als advertentie op de tijdlijn. Bij een carousel worden er meerdere foto's achter elkaar getoond, waardoor er ruimte is om meerdere producten van het gepromote merk te tonen. Een voorbeeld van een carousel op Instagram is te zien in Figuur 5.

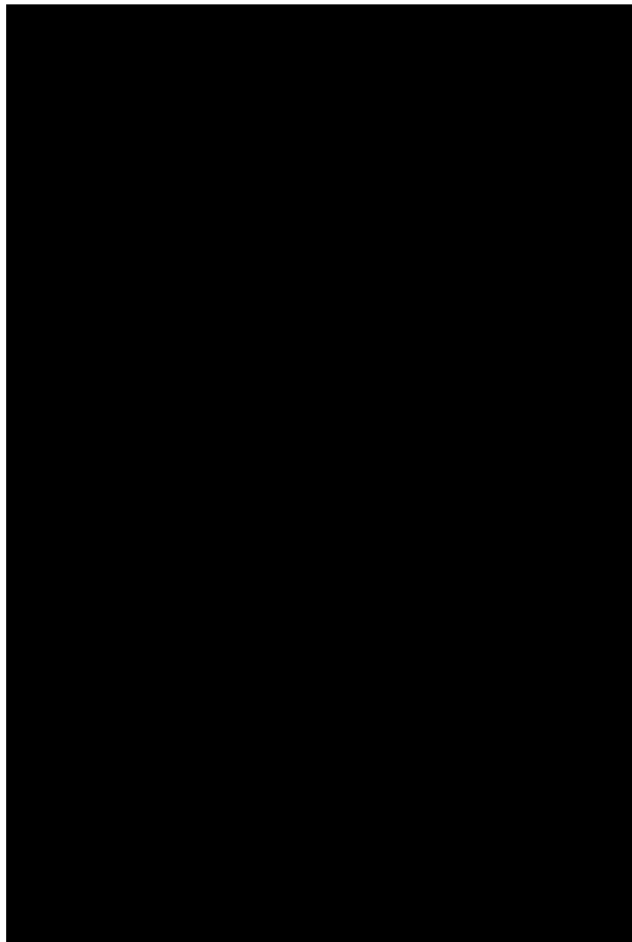
Potentiële klanten worden op basis van hun zoekgeschiedenis getarget. Zo krijgen zij op hun sociale mediakanalen een XXXXX advertentie te zien met een product dat voor hem of haar relevant is. Alle social posts bevatten een *Call To Action*-knop, zoals de 'Shop Now' in Figuur 5. Op die manier leiden alle advertenties naar de webpagina van het gepromote product op XXXXX. Volgens de richtlijnen van sociale media moet daarom altijd bij dit soort berichten worden vermeld dat de post een gesponsord product bevat. Dit wordt aangeduid met '*sponsored*', in Figuur 5 te zien onder 'XXXXX'.



Figuur 5: Een *social carousel* op Instagram voor L'Oréal

### **Link ad**

Een *link ad* is vergelijkbaar met een carousel en wordt eveneens op een Facebook of Instagram tijdlijn geplaatst. Ook de *targeting* verloopt op dezelfde manier. Het grote verschil is dat een *link ad* slechts uit één banner bestaat. Hierdoor moet de klant selectiever zijn in welke beelden in de advertentie terug komt komen. In een *link ad* kunnen slechts twee producten worden uitgelicht en is er geen sprake van een sfeerbeeld. Daardoor is het gebruik van een uitnodigende copy van belang, terwijl in een *social carousel* soms niet eens een copy wordt gebruikt. Een voorbeeld van een *link ad* is te zien in Figuur 6.



Figuur 6: Een *link ad* voor Philips

### **De driehoeksverhouding**

Het opzetten van een campagne is een uitgebreid proces, waar veel mensen een aandeel in hebben. Het belangrijkste deel van de campagneplanning is het beginproces: dit loopt van de goedkeuring van een campagne tot en met de briefing van de materialen (een formulier waarin alles omtrent het design van de advertentie wordt vastgelegd, inclusief beeldmateriaal). Wanneer de communicatie in dit eerste deel niet ideaal verloopt, dan zal dit de rest van het proces beïnvloeden als een domino-effect. Het is dus van belang dat de communicatie over dit beginproces zo effectief en duidelijk mogelijk verloopt. De drie belangrijkste stakeholders die verantwoordelijk zijn voor dit beginproces, zijn de Retail Media Manager, de Campagne Manager en de Project Manager. De verschillende verantwoordelijkheden die zij dragen zijn als volgt:

- Retail Media Manager** Beheert de budgetten, bedenkt campagnes met klanten en vraagt deze vervolgens aan.
- Project Manager** Managet het creatieproces en vormt de brug tussen klant, creatiebureau en Campaigning.
- Campagne Manager** Bouwt de campagnes, beheert de livegang en maakt de eindrapportages.

De taken van deze managers wisselen elkaar tijdens een campagneproces veelvoudig af. Wat deze taken precies inhouden, zal gedurende de situatieschets van een campagneflow worden verduidelijkt.

#### *De oude werkwijze*

Tot voor kort kregen alle managers willekeurige campagnes toegewezen. Dit leidde uiteindelijk tot problemen in de werkwijze, want een PM'er werkte daardoor voor iedere campagne met een andere RMM'er en CM'er. Als het gaat om een klein aantal campagnes hoeft dit niet direct een probleem te zijn, maar een manager heeft gemiddeld 40 campagnes tegelijk lopen. Dit zorgde ervoor dat het overzicht verloren ging. Managers wisten niet wie bij welke campagne betrokken was en bij wie ze moesten zijn voor vragen. Er was geen sprake van duidelijke communicatie tussen de verschillende mensen die aan een campagne werkten en niet alle neuzen stonden dezelfde kant op. Daarbij waren er geen vaste momenten ingepland om te vergaderen. In plaats daarvan werd er op willekeurige momenten een half uur ingepland wanneer er een vraag was over een campagne.

Het grootste probleem van de oude werkvorm was de ongelukkige verdeling in campagnes, wat leidde tot gebrek aan samenwerking en slechte communicatie. Na klachten vanaf de werkvloer is hier afgelopen zomer (een aantal weken voor aanvang van dit onderzoek) verandering in gebracht door een nieuwe werkwijze te introduceren.

#### *De nieuwe werkwijze*

Sinds augustus 2021 werken de Retail Media Manager, de Campagne Manager en de Project Manager in teamverband. Hiervoor zijn ze ingedeeld in vaste groepjes van drie (van elke

manager één) en op basis van clusters, zoals *Lifestyle & living* of Elektronica. Iedere groep krijgt alleen de campagnes toegewezen die binnen het cluster vallen. Om het overzicht van alle campagnes te bewaren, komen zij elke week een half uur tot een uur samen tijdens de RMM x CM x PM-meeting. Het doel van deze vergadering is om iedereen op de hoogte te houden van de huidige ontwikkelingen omtrent de campagnes. In de vergadering bespreken de managers campagnes binnen hun clusters, zodat ze allemaal (naar eigen zeggen) “weten wat er speelt, wat er moet gebeuren en wat andere eventuele uitzonderingen zijn” (zie Bijlage 3). Om een duidelijke communicatie hierover te bereiken, is het belangrijk dat deze vergadering effectief wordt vormgegeven.

### **Knelpunten in de nieuwe werkwijze**

Met de introductie van de nieuwe werkwijze leken de oude problemen op het eerste gezicht opgelost. Er is nu een duidelijk overzicht van wie voor welke campagne verantwoordelijk is, waardoor de verschillende stakeholders makkelijker met vragen naar de juiste persoon kunnen stappen. Daarbij is er structuur gebracht in de samenwerking, in de vorm van een wekelijkse meeting.

Op papier leek de nieuwe samenwerkingsvorm ideaal, maar in de praktijk laat dit toch nog wat te wensen over. Zo heeft het werken in groepen nieuwe knelpunten met zich meegebracht. Het voornaamste probleem is dat er geen duidelijke handvatten zijn geleverd om deze nieuwe werkmethode te hanteren. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat er wel wekelijkse meetings zijn, maar dat de indeling hiervan nog onduidelijk is voor de deelnemers. Er bestaat geen duidelijke structuur, “waardoor iedereen maar wat doet”. Daarnaast zitten de managers niet op één lijn wat betreft de verwachtingen van de samenwerking. Door deze knelpunten, allemaal een vorm van interne communicatie, ontstaan er onderlinge irritaties, wat de werksfeer verslechtert.

### **De relatie tot mijn onderzoek**

Dit onderzoek heeft te maken met een vraagstuk rondom de planning van interne communicatie. Om te onderzoeken hoe dit er bij XXXXX aan toe gaat, heb ik eerst de wekelijkse meetings van verschillende groepen geobserveerd en daarna diepte-interviews

gehouden met alle deelnemers. Op die manier kon ik mijn eigen observaties en de visies van de managers vergelijken, om vervolgens te ontdekken wat mogelijke knelpunten zijn die de samenwerking beïnvloeden. De inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd, zijn uitgemond in een advies om deze knelpunten aan te pakken. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan een effectievere samenwerking en een betere interne communicatie.

## 2.2. Theoretische aanleiding

Voordat ik mijn onderzoek start, wil ik eerst weten wat er al bekend is over de planning van interne communicatie. Hiervoor ga ik mij verdiepen in de bestaande literatuur. Ik wil weten wat communicatieplanning precies inhoudt, welke fases hierbij komen kijken en hoe je dit in de praktijk kan toepassen. Met de bestaande kennis, kan ik vervolgens analyseren hoe de managers bij XXXXX de nieuwe samenwerking in praktijk brengen.

### **Communicatiestrategie**

Een goede communicatiestrategie en -planning zijn van belang voor een effectieve interne communicatie (Janssen, D., Van der Loo, M., Van den Hurk, J., & Jansen, F., 2012). Toch worden deze begrippen nog vaak door elkaar gehaald. De communicatiestrategie is het plan achter de daadwerkelijk communicatieplanning (Ensie, 2017a). Deze communicatieplanning is op haar beurt de operationalisering van de communicatiestrategie (Olsthoorn & Van der Velden, 2007; Ensie, 2017b).

Goede communicatie begint dus met de juiste strategie. Hierin omschrijf je welke boodschap je met welke middelen wilt communiceren, met welke doelgroep en op welk moment (Ensie, 2017a; Marketingportaal, 2018). Hiermee geeft een onderneming richting aan de manier waarop hij zijn doelstellingen wil behalen. Een vraag die bij communicatiestrategie centraal staat luidt: "Waarom communiceert wie met wie in welke context, waarover en op welke manier?" (Marketingbright, 2020).

Om de communicatiestrategie voor een bedrijf te verbeteren, moet je met verschillende kwesties rekening houden. Een belangrijke eerste vraag is of je de oude strategie wilt voortzetten of dat het tijd is om een nieuwe strategie te ontwikkelen. Wanneer de



doelstellingen van de organisatie niet meer worden behaald of wanneer de omgeving waarin de communicatie plaatsvindt sterk is veranderd, dan is het nodig om voor deze laatste optie te kiezen en het roer om te gooien. Indien een nieuwe strategie nodig is, is het belangrijk om de context waarin de communicatie plaatsvindt te analyseren (Marketingbright, 2020). Welke problemen doen zich voor in de huidige context? Wie is de probleemeigenaar? Wat zijn de visie, missie en kernwaarden van het bedrijf? Door antwoorden te vinden op deze vragen, krijg je meer grip op de situatie. Vanuit daar kan er een nieuw communicatieplan worden opgesteld, om zo de nieuwe communicatiestrategie te verwezenlijken.

In het geval van XXXXX zijn deze twee stappen al doorlopen. In augustus 2021 (nu een half jaar geleden) is gekozen voor een nieuwe communicatiestrategie binnen XXXXX, omdat de oude strategie veel problemen opleverde. Binnen de afdeling was er, door de oude strategie, geen duidelijke communicatie rondom de campagnes. Er spelen drie soorten managers een grote rol in het creatieproces van de campagnes: de Retail Media Managers (RMM), Campagne Managers (CM) en Project Managers (PM). Hoewel de taken van de managers nauw verbonden zijn, waren zij dat zelf niet. Managers kregen willekeurig een campagne toegewezen, waardoor het onderling onduidelijk was wie verantwoordelijk was voor welk deel van de campagne. Dit had niet alleen een negatief effect op de procesflow, maar ook op de onderlinge werksfeer. Zodra het duidelijk werd dat er een nieuwe strategie moest komen, is er een contextanalyse gedaan: het in kaart brengen van de interne omgeving waarin een organisatie opereert (Xu, & Croft, 2000). Hieruit bleek dat de communicatie niet efficiënt genoeg was om de doelstellingen te bereiken. Dit werd met name beïnvloed door het thuiswerken vanwege de coronamaatregelen, waardoor de managers nog meer gedistantieerd waren van elkaar. Op basis van deze inzichten heeft XXXXX een nieuwe communicatiestrategie bedacht en een communicatieplan opgesteld om deze te verwezenlijken: de huidige driehoekssamenwerking.

### **Communicatieplanning in de praktijk**

We weten nu dat een communicatieplanning de operationalisering is van een communicatiestrategie. Maar hoe wordt een communicatieplanning in de praktijk gebracht? Dat wordt in dit onderdeel behandeld. In de literatuur zijn veel adviezen en richtlijnen te

vinden voor het plannen van communicatie, maar de daadwerkelijke uitvoering is per organisatie verschillend ('t Lam, 2000; Michels, 2006).

### *Overleggen*

In de communicatieplanning zijn alle belangrijke aspecten van de interne communicatie vastgesteld, zoals de doelstellingen, communicatiemiddelen en activiteitenplanning. Er zijn verschillende stakeholders betrokken bij de uitvoering van deze communicatieplanning en ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen activiteiten. Voor een goede uitvoering van de planning, is het belangrijk dat deze stakeholders effectief met elkaar communiceren, door middel van een regelmatig contactmoment: een meeting.

Ook XXXXX heeft een planning opgesteld voor de nieuwe samenwerkingsstrategie. De voornaamste doelstelling van het nieuwe plan is om meer duidelijkheid te creëren in de taakverdelingen van het creatieproces. Dit is gedaan door vaste groepen aan specifieke clusters toe te wijzen. De nieuwe verdeling moet de interne communicatie versoepelen en daarmee de samenwerking tussen collega's bij XXXXX verbeteren. Om de samenwerking vorm te geven, is afgesproken dat iedere groep wekelijks samenkomt in een overleg, om de actualiteiten rondom de accounts te bespreken. Groepen zijn vrij om hier hun eigen draai aan te geven, wat bijvoorbeeld heeft geresulteerd in groepen die om de week samenkomen. Toen deze samenwerking werd geïntroduceerd, konden werknemers nog op kantoor werken. Daarom was het vanzelfsprekend om de vergadering op de vaste kantoordag te plannen, zodat de communicatie *face-to-face* kon plaatsvinden. Door de verscherping van de coronamaatregelen, zijn de vergaderingen inmiddels verplaatst naar online meetings via Microsoft Teams. Buiten de vergaderingen om, worden de mail en de chat op Microsoft Teams gebruikt als communicatiemiddelen.

### *Soorten vergaderingen*

De uitvoering en stijl van een vergadering kan altijd verschillen. Welke van deze stijlen het meest geschikt is voor een vergadering, is afhankelijk van de context. Het kan het zo zijn dat er binnen één vergadering meerdere stijlen worden toegepast. Volgens Yacht (2021) zijn er

vijf verschillende vergaderstijlen te onderscheiden. Welke stijl(en) de groepen bij XXXXX gebruiken, wordt later in dit onderzoek geëvalueerd.

1. Presentatie: Een (deels) eenzijdige vergaderstijl, waarbij iemand informatie met de rest van de groep deelt. Aan het einde van de presentatie is er ruimte voor vragen of opmerkingen vanuit de groep.
2. Brainstormsessie: Het doel hiervan is het vinden van verschillende oplossingen voor een probleem. De voorzitter van de vergadering introduceert het probleem en zorgt ervoor dat iedereen in de groep aan de beurt komt om zijn of haar oplossingen of visies te delen.
3. Puntsgewijze besluitvormende vergadering: Deze vergadering draait om knopen doorhakken: ieders standpunten moeten besproken worden om op die manier tot een gezamenlijk besluit te komen. De standpunten deel je voorafgaand aan de vergadering met alle deelnemers.
4. Vaste vergadering: Vaste vergaderingen vinden plaats op een vaste dag en tijdstip. De vergaderingen zijn informerend van aard: iedereen vertelt over de voortgang van zijn of haar dagelijkse werkzaamheden.
5. Instructievergadering: De besluiten zijn voorafgaand aan de vergadering al genomen, deze vergadering dient om het besluit te communiceren en de taken te verdelen. Dit gebeurt eenzijdig en snel, waarbij er geen ruimte is voor discussie.

#### *Communicatie tijdens vergaderingen*

Welke vergaderstijl wordt toegepast, is dus afhankelijk van de inhoud die moet worden besproken. De inhoud wordt op zijn beurt bepaald door de communicatieplanning. Naast de vorm van het overleg, is het ook per vergadering verschillend hoe de inhoud wordt besproken. Dit kan volgens Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) op vier verschillende manieren:

1. Probleemgerichte communicatie: Probleemgerichte communicatie is direct gerelateerd aan het begrijpen van het probleem, het vinden van passende oplossingen en het evalueren van die oplossingen. Een succesvol probleemoplossend proces wordt gekenmerkt door een grondige definitie en analyse van het probleem (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009).
2. Procedurele communicatie: Procedurele communicatie betreft uitspraken die gericht zijn op het structureren en organiseren van de discussie. Eerder onderzoek toont aan dat deze communicatievorm de teamprestaties kan verhogen (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Daarbij bevordert het de functionele discussieprocessen, omdat het disfunctioneel gedrag zoals klagen afremt (Kauffeld & Meyers, 2009). Het is belangrijk om ervoor te waken dat deze manier van communiceren niet leidt tot langdurige monologen en overbodige uitleg door individuele deelnemers. Dit kan namelijk resulteren in gedachteverlies bij de overige deelnemers, wat juist een negatieve invloed heeft op de teamprestaties (Okhuysen & Eisenhardt, 2002).
3. Sociaal-emotionele communicatie: Sociaal-emotionele uitspraken bepalen de relationele interactie die in een team plaatsvindt. Dit type communicatie heeft een aanzienlijke sociale invloed, zowel binnen als buiten de werkplek (Huang, 2009). Voorbeelden van deze communicatievorm zijn het tonen van solidariteit, spanning loslaten en instemmen met anderen (Bales, 1950, 1980). Positieve sociaal-emotionele communicatie is geïdentificeerd als een teamvereiste en draagt bij aan cognitieve flexibiliteit en creatieve probleemoplossing (Beck & Keyton, 2009; Ashby & Isen, 1999).
4. Actiegerichte communicatie: Actiegerichte uitspraken beschrijven de bereidheid van een team om actie te ondernemen om hun werk te verbeteren. Dit wordt ook wel omschreven als proactief gedrag: het uiten van interesse in verandering, het nemen van verantwoordelijkheid voor toekomstige veranderingen of het plannen van concrete acties worden gezien als proactieve uitspraken (Frese, Garst, & Fay, 2007).

Dit onderzoek zal voornamelijk focussen op de probleemgerichte communicatie en de procedurele communicatie binnen de vergaderingen. Enerzijds zijn de nieuwe samenwerkingen gericht op het monitoren van ontwikkelingen rondom campagnes. Hierdoor worden tijdens de vergaderingen eventuele problemen opgespoord en wordt een passende oplossing bedacht. Idealiter worden de oplossingen tijdens de volgende vergadering ook geëvalueerd. Tijdens de observatie van de verschillende meetings zal erop worden gelet of er inderdaad sprake is van dit soort probleemgerichte communicatie. Anderzijds wordt tijdens het onderzoek de focus gelegd op procedurele communicatie, door de algehele structuur van de meeting te analyseren. Wie kaart een onderwerp aan? Wie reageert hierop? Wie rondt het onderwerp af om door te gaan naar het volgende? De kans is groot dat tijdens het bespreken van bepaalde onderwerpen, discussies ontstaan. Bijvoorbeeld tijdens het vinden van een oplossing voor een aangekaart probleem. Wanneer dit het geval is, is het belangrijk dat het structureren en organiseren van de discussie op een positieve manier gebeurt, omdat dat de teamprestaties verhoogt (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). De juiste communicatievorm kan dus een grote bijdrage leveren aan het behalen van één van de doelstellingen van XXXXX: een betere samenwerking.

Iemand die een vergelijkbaar werkoverleg heeft bestudeerd is Oosting (2020). Zij heeft een verkennend onderzoek gedaan naar communicatieplanning in de praktijk, door bij verschillende organisaties mee te kijken tijdens een communicatieplanningsoverleg. Ze heeft geobserveerd welke thema's in de overleggen besproken werden en op basis daarvan communicatieplanningsthema's (CP-thema's) opgesteld. Vervolgens heeft ze gekeken naar de interactionele aspecten, om te inventariseren hoe organisaties in de praktijk over deze thema's praten.

In dit onderzoek worden ook de verschillende thema's onderzocht die tijdens de vergaderingen aan bod komen. Het verschil met Oosting (2020), is dat in dit onderzoek niet wordt gesproken van 'thema's', maar van 'topics'. Van iedere vergadering wordt bijgehouden welke topics aan bod komen. Het kan voorkomen dat grote topics worden opgebroken in kleinere subtopics. Ook deze worden per vergadering bijgehouden. Het doel is om uiteindelijk een lijst op te stellen met alle topics en subtopics die tijdens de vergaderingen aan bod zijn gekomen. Naast het onderscheiden van de topics en subtopics, voeg ik nog een element toe:

de rolverdeling tijdens de vergaderingen. Dit doe ik in termen van inbrengen, reageren en afsluiten. Hierdoor kan ik niet alleen achterhalen welke onderwerpen worden behandeld, maar ook wie wat doet tijdens een vergadering. Met deze driedeling kan ik een goed beeld vormen van de manier waarop de vergaderingen door de managers worden vormgegeven en de rol die zij innemen.

### 3. Onderzoeksvragen en deelvragen

Dit onderzoek focust op de nieuwe communicatiestrategie die sinds kort bij XXXXX wordt gehanteerd: een multidisciplinaire driehoekssamenwerking tussen Retail Media Managers, Campagne Managers en Project Managers. Deze samenwerking wordt onderzocht aan de hand van drie onderzoeksvragen.

Als onderdeel van de nieuwe samenwerking, komen de drie managers elke week samen in de zo genoemde *RMM x CM x PM-meeting*. Deze vergaderingen vormen het corpus voor de eerste onderzoeksvraag, die wordt beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen.

#### **Vraag 1    Hoe verloopt een wekelijkse RMM x CM x PM-meeting?**

- 1a        Welke topics worden aangedragen tijdens de meeting?
- 1b        Wie kaart een topic aan?
- 1c        Wie reageert op het aangekaarte topic?
- 1d        Hoe wordt het topic afgesloten?

Naast de observaties tijdens de vergaderingen, worden er één-op-één diepte-interviews gehouden met de verschillende managers. Het doel hiervan is om te achterhalen hoe de managers de samenwerking en de bijbehorende vergaderingen ervaren en of dit aansluit bij de verwachtingen die zij voorafgaand hadden. De vragen die tijdens de interviews zijn gesteld, zijn gebaseerd op de tweede onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

**Vraag 2 Hoe ervaren de Retail Media Managers, Campagne Managers en Project Managers de nieuwe samenwerkingsstrategie?**

- 2a Welke verwachtingen hebben de managers van de nieuwe samenwerking?
- 2b Welke verwachtingen hebben de managers van de meeting?
- 2c In hoeverre worden deze verwachtingen ingelost?
- 2d Welke rol speelt manager A in de samenwerking?
- 2e Welke rol spelen manager B en C in de samenwerking, volgens manager A?
- 2f Hoe verloopt de communicatie tussen de managers buiten de meeting om en via welke media gebeurt dit?

De eerste en de tweede onderzoeksvraag zijn beschrijvende vragen, die worden beantwoord aan de hand van mijn observaties tijdens de vergaderingen en de diepte-interviews. De antwoorden op de twee onderzoeksvragen bieden grond voor de derde en laatste onderzoeksvraag. Deze vraag betreft een eigen observatie van de knelpunten in de samenwerking en wordt wederom opgebouwd uit deelvragen.

**Vraag 3 Wat zijn de voornaamste knelpunten in de samenwerking, die voortkomen uit onderzoeksvraag 1 en 2?**

- 3a Welke knelpunten komen naar voren tijdens de meeting?
- 3b Welke knelpunten ervaren de managers?

## 4. Methode

Om de effectiviteit van de nieuwe samenwerkingsstrategie binnen XXXXX te onderzoeken, heb ik de uitvoering in de praktijk geobserveerd. Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar communicatiestrategieën en nieuwe samenwerkingsvormen binnen organisaties, heb ik een observerend onderzoek uitgevoerd. Ik heb de wekelijkse vergaderingen tussen de Retail Media Managers, Campagne Managers en Project Managers bijgewoond en hen allemaal gesproken tijdens een één-op-één diepte-interview. Op die manier kon ik allereerst

observeren hoe de nieuwe werkvorm in praktijk is gebracht. Vervolgens kon ik via de diepte-interviews achterhalen welke verwachtingen de betrokken partijen van tevoren hadden, hoe zij de nieuwe samenwerking nu ervaren en of deze visie overeenkomt met de handelingen die ik hen zag verrichten tijdens de vergaderingen.

#### 4.1. Contact leggen

Voorafgaand aan mijn stage was het al bekend dat ik de nieuwe samenwerking tussen de Retail Media Managers, Campagne Managers en Project Managers zou gaan onderzoeken als onderwerp voor mijn masterscriptie. Mijn stagebegeleider heeft mij daarom vanaf mijn eerste stageweek al uitgenodigd voor de wekelijkse RMM x CM x PM-meetings van twee clusters waar zij als Project Manager deel van uitmaakt. Toentertijd vonden de meetings op twee manieren plaats: fysiek op kantoor of online via Microsoft Teams. Dit maakte het voor mij eenvoudig om aan te schuiven. Ik mocht de meetings als toehoorder bijwonen, met het idee dat dit een goed globaal beeld zou geven van de samenwerking. Tijdens de eerste meeting die ik bijwoonde heb ik deze insteek aan de deelnemers uitgelegd en benadrukt dat ik vooral zou toekijken hoe zij te werk gingen. Een paar weken later werd duidelijk dat ik de vergaderingen ook daadwerkelijk als corpus zou gebruiken voor mijn onderzoek. Daardoor ben ik actiever geworden tijdens de meetings, door deze op te nemen ter documentatie en aantekeningen te maken van bijzonderheden. Ik heb de betrokken partijen hierover ingelicht en van hen akkoord gekregen om de vergaderingen op te nemen en te documenteren.

Toen duidelijk werd dat de meetings als mijn corpus zouden fungeren, realiseerde ik mij dat de twee clusters onvoldoende materiaal zouden opleveren voor mijn onderzoek. Daarom ben ik op zoek gegaan naar een derde cluster om te observeren. Vanaf het begin van mijn stage heb ik al contacten gelegd met verschillende clusters en de desbetreffende managers. Ik heb signalen gekregen dat er binnen meerdere clusters samenwerkingsproblemen worden ervaren. Bij één van deze clusters heb ik geïnventariseerd of zij wilden deelnemen aan mijn onderzoek. Uiteindelijk gingen alle managers uit het cluster akkoord en diezelfde week kon ik nog aansluiten bij de vergadering.



#### 4.2. Mijn rol binnen de vergaderingen

In de eerste weken van mijn stage had ik nog geen eigen accounts en mocht ik slechts meewerken aan een klein aantal campagnes. Wel mocht ik in die periode al meekijken bij de vergaderingen van Team 1 en Team 2 om te zien hoe dat eraan toe ging. Ik leverde toen dus geen actieve bijdrage, maar zat er als *fly on the wall* bij. Na een aantal weken kreeg ik meer verantwoordelijkheden en ook mijn eigen accounts toegewezen. Deze vielen binnen de clusters waar mijn begeleider verantwoordelijk voor is en werden dus ook besproken in de vergaderingen van Team 1 en Team 2. Dit betekende dat ik actief moest deelnemen aan de vergaderingen om de andere managers over mijn accounts te informeren. Hierdoor veranderde mijn rol binnen de vergaderingen van passieve toehoorder naar actieve deelnemer.

Door deze verschuiving werd ik zelf deel van het onderzoeksobject. Ik heb daarom mijn rol als onderzoeker 'uitgesteld' en eerst het nodige aantal vergaderingen bijgewoond en opgenomen. Pas nadat de dataverzameling compleet was, heb ik de vergaderingen gedocumenteerd in een schema (zie Bijlage 1) en de data die dit opleverde onderworpen aan statistische toetsen. Door achteraf de vergaderingen te observeren, heeft dit de kans verkleind dat mijn vergaderinbreng werd gekleurd door wat ik al wist als onderzoeker. Naast deze tactiek heb ik een derde team toegevoegd aan mijn onderzoek: Team 3. Ik was niet verantwoordelijk voor één van de accounts die binnen dit team besproken werden, waardoor ik de vergaderingen van het team als *fly on the wall* kon observeren.

In totaal heb ik in twee van de drie teams (Team 1 en Team 2) een groeiende rol gespeeld als Project Manager. Er zijn twaalf vergaderingen meegenomen in het onderzoek en hiervan heb ik in negen vergaderingen (vier van Team 1 en vijf van Team 2) een actieve bijdrage geleverd. Tijdens de vergaderingen van Team 1 en Team 2 waren steeds twee Project Managers aanwezig: ik (PM2) en mijn begeleider (PM1). Wanneer we kijken naar onze rolverdeling, heeft PM1 altijd een grotere bijdrage geleverd aan de vergaderingen dan ik. Dit komt doordat zij verantwoordelijk was voor een groter aantal accounts dan ik: in het begin had ik nog geen accounts en later is dit slechts uitgegroeid naar ongeveer drie accounts per team. Wanneer er in een vergadering bijvoorbeeld elf accounts werden besproken, kon ik over slechts twee

of drie accounts iets vertellen. Wat betreft mijn vergaderstijl ben ik meegegaan in de vergaderorde die binnen Team 1 en Team 2 heerste. PM1 fungeerde hierbij als mijn rolmodel: ik heb gekeken hoe zij te werk ging en heb daar een voorbeeld aan genomen. Ik heb hierdoor zelf weinig gestuurd in de vergaderingen. Pas na een aantal weken kreeg ik ideeën voor een betere structuur of stijlideeën tussen teams, maar tegen die tijd had ik al het benodigde aantal vergaderingen verzameld.

### 4.3. Corpusmateriaal

In totaal heb ik drie verschillende groepen bereid gevonden om hen gedurende twee maanden tijdens de vergaderingen te observeren. De inclusie van drie groepen biedt een gevarieerd corpus, waardoor de kans kleiner is dat gevonden resultaten op toeval berusten. Binnen deze drie groepen heb ik verschillende rollen bekleed: in twee groepen was ik een actieve deelnemer en in de derde groep een passieve toehoorder. Deze verschillende rollen zorgden voor een gevarieerde beeldvorming van de meetings. Beide aspecten hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid van mijn observaties.

Wat betreft de timing van de meetings heb ik geluk gehad: ze waren allemaal op een ander tijdstip, vielen niet tegelijk met andere meetings die ik verplicht moest bijwonen en vielen allemaal op een dag dat ik aanwezig was op stage. Hierdoor kon ik zonder problemen alle vergaderingen bijwonen. Hieronder is de groepsverdeling te zien van de drie driehoeken. Vanwege privacyredenen zijn de namen van de deelnemers weggelaten en vervangen door hun functie (RMM/PM/CM) en een eigen nummer.

<b>Team 1</b>	<b>Team 2</b>	<b>Team 3</b>
RMM1	RMM3/RMM4	RMM5/RMM6
RMM2	PM1	PM3
PM1	PM2	CM3
PM2	CM2	
CM1		

Naast ikzelf (PM2) was er slechts één persoon die onderdeel was van twee groepen: PM1. In Team 2 en 3 zijn er twee RMM'ers te zien: zij hebben elkaar halverwege de observatieperiode afgewisseld. Team 1 had gedurende de hele observatieperiode twee RMM'ers. Dit komt door het grote aantal accounts waar dit team verantwoordelijk voor is.

#### 4.4. Medewerking van collega's aan het onderzoek

Zodra het duidelijk werd dat ik de vergaderingen ging gebruiken als corpus voor mijn onderzoek, heb ik aan alle deelnemers toestemming gevraagd om deze op te nemen ter documentatie. Ik heb hierbij benadrukt dat de opnames alleen werden gebruikt voor wetenschappelijke doeleinden en dat de uitwerkingen van de meetings, de interviews en de resultaten van het onderzoek voorafgaand aan de archivering van dit onderzoek zouden worden geanonimiseerd. Alle betrokkenen hebben hiervoor akkoord gegeven.

#### 4.5. Documentatie van de vergaderingen

De vergaderingen vonden allemaal *face-to-face* plaats op kantoor of via Microsoft Teams. Dit programma biedt de functie om meetings op te nemen, wat het voor mij zeer eenvoudig maakte om deze te documenteren en op te slaan op mijn werklaptop. Door deze functie kon ik niet alleen het geluid, maar ook het beeld van de meeting vastleggen. Dit maakte het achteraf makkelijk te herleiden welke stem bij wie hoort. Wanneer een vergadering *face-to-face* plaatsvond, kon ik alsnog Microsoft Teams gebruiken om deze vast te leggen. In de vergaderzalen op het kantoor zijn grote schermen beschikbaar met een webcam: door mijn laptop aan te sluiten op dit scherm en ter plekke in te bellen in de online vergadering, kon mijn laptop iedereen filmen via de webcam en het geluid opnemen.

Per groep wilde ik ongeveer vijf vergaderingen documenteren. Echter, sommige groepen kwamen vaker of langer samen dan anderen: Team 1 kwam elke week een uur samen, Team 2 elke week een half uur en Team 3 om de week een half uur. In totaal heb ik twee maanden de tijd gehad voor mijn dataverzameling. Tijdens deze periode heb ik van Team 3 slechts drie vergaderingen kunnen bijwonen. Dit kwam enerzijds doordat ik later bij hen aansloot en anderzijds doordat zij minder vaak samenkwamen. Om per groep wel ongeveer dezelfde hoeveelheid informatie te verzamelen, heb ik een balans gevonden in het aantal

vergaderingen dat ik per groep heb meegenomen. Uiteindelijk heb ik van Team 1 vier vergaderingen geanalyseerd, van Team 2 vijf vergaderingen en van Team 3 drie vergaderingen.

Gezien de hoeveelheid en de tijdsduur van deze meetings, was het niet realistisch om ze allemaal te transcriberen. De geautomatiseerde tools die online te vinden zijn, zijn te prijzig of slechts voor een korte tijd beschikbaar. Om alles handmatig te transcriberen was simpelweg te tijdrovend, gezien de korte periode waarin het onderzoek geschreven moest worden. Het hoofddoel van de meetings bijwonen, was globaal observeren hoe de nieuwe samenwerkingsstrategie in de praktijk is gebracht. Een diepere observatie kwam pas bij het tweede deel van het onderzoek, namelijk de diepte-interviews met de verschillende deelnemers. Om die reden heb ik een coderingsschema opgesteld, die ik per vergadering heb ingevuld. Zo heb ik in eigen woorden vastgelegd wat er tijdens de vergaderingen gebeurde. Voor het schema heb ik onderscheid gemaakt tussen verschillende onderdelen, die ik hieronder per stuk zal uitleggen en toelichten met een voorbeeld:

### **Topic**

Het voornaamste doel van de vergaderingen is inzicht krijgen in campagnes van diverse accounts. Echter, naast de campagnes van verschillende accounts worden er ook andere onderwerpen besproken. Om inzicht te krijgen in welke onderwerpen zijn behandeld en welke bijvoorbeeld vaak terugkwamen in verschillende vergaderingen, heb ik deze genoteerd. In mijn dataset zijn de verschillende onderwerpen aangeduid als *topic*. Voorbeelden van deze onderwerpen zijn de verschillende accounts (zoals Groupe SEB en LEGO), maar ook extra mededelingen, campagnelijsten en niet-werkgerelateerde onderwerpen. Door de topics bij te houden kon ik zien of er voornamelijk werd gefocust op het hoofdonderwerp (de accounts) of dat de vergaderingen ook veelvoudig werden gebruikt om andere onderwerpen te bespreken. Daarnaast zorgde de documentatie van topics ervoor dat ik in mijn dataset een onderscheid kon maken tussen de accounts en de overige onderwerpen, wat nodig was voor mijn verdere analyses.

## **Inbreng**

Tijdens mijn onderzoek wilde ik ook ingaan op de rolverdeling in de vergaderingen. Hiervoor heb ik bijgehouden wie welk topic heeft aangekaart. Om dit zo gedetailleerd mogelijk te documenteren, heb ik dit getranscribeerd met een codenaam en quote. Een voorbeeld hiervan is: *RMM2: "Even kijken wat er speelt. De eerste is Cookware company."*

## **Reactie**

Ter aanvulling op de inbreng wilde ik analyseren wie reageerde op de ingebrachte topics. Dit heb ik wederom gedocumenteerd via een codenaam en een quote. Op die manier wilde ik een beeld vormen van wie proactief of reactief functioneert in de vergaderingen en of dit functiegevoelig was. Een voorbeeld van een reactie is: *RMM2: "Vanuit mijn kant is de status dat er nog vier campagnes aankomen."*

## **Subtopic**

Tijdens de vergaderingen worden grote topics vaak opgedeeld in kleinere onderwerpen. Eerder benoemde ik al dat een account als Groupe SEB een voorbeeld is van een topic. De managers kunnen meerdere dingen te vertellen hebben over dit account: de Retail Media Manager kan iets vertellen over het *budget* en een Project Manager kan een *update* geven over de huidige status van het creatieproces. 'Budget' en 'update' zijn in dat geval onderscheiden als subtopics. Door alle subtopics bij te houden, kon ik achteraf bekijken wat er over de verschillende topics is gezegd en welk subtopic het vaakst aan bod is gekomen.

## **Tijd**

Om te achterhalen hoe lang ieder subtopic in beslag heeft genomen, heb ik per subtopic de tijd genoteerd waarop het subtopic werd ingebracht. Hierdoor kon ik achteraf de precieze tijdsduur van ieder subtopic, en zo ook van ieder topic, berekenen en dit toevoegen aan mijn dataset. De tijden zijn genoteerd als minuten:seconden.

## **Belangrijkste wat over dit onderwerp is besproken**

Zoals eerder is uitgelegd, was het te tijdrovend om alle vergaderingen te transcriberen. Om alsnog een goed beeld te geven van de vergaderingen, heb ik per subtopic kort samengevat wat daarover is besproken. Dit heb ik in een paar korte zinnen en in eigen woorden gedaan.

Over topic 'Groupe SEB', subtopic 'update' heb ik bijvoorbeeld de volgende samenvatting geschreven: *"RMM2 vertelt dat hij bezig is met nieuwe plannen maken voor Groupe SEB en dat hij daar zo een meeting over heeft."*

### **Gemaakte afspraken**

Naar aanleiding van een besproken subtopic kunnen er actiepunten worden bedacht. Bijvoorbeeld wanneer de Project Manager een update geeft over de huidige status van het creatieproces. Wanneer dit te traag loopt, kan de Project Manager het actiepunt krijgen om meer te gaan *chasen* en dus mensen aan te sturen om sneller te werk te gaan. Per subtopic heb ik de gemaakte afspraak of afspraken in mijn eigen woorden samengevat, zoals: *"PM1 gaat kijken of de campagne on hold kan vanwege leveringsproblemen."* Het was geen gegeven dat ieder subtopic zou leiden tot een actiepunt: in dat geval heb ik een 'X' in de tabel genoteerd.

### **Specificiteit van de afspraken**

Naar aanleiding van sommige (sub)topics zijn er actiepunten afgesproken die na de meetings moeten worden opgepakt door de deelnemers uit de driehoek. Om inzicht te krijgen in de urgentie en specificiteit van deze afspraken, zijn ze gecodeerd. Dit is gedaan na het verzamelen van alle data, zodat er een duidelijk beeld was van alle afspraken en deze in logische categorieën konden worden opgesplitst. De afspraken zijn gecodeerd van 0 tot 3, waarbij de waardes voor het volgende staan:

#### **0 = Geen afspraak**

Er is geen afspraak gemaakt naar aanleiding van het subtopic.

*Bijvoorbeeld:*

- *Iemand geeft een update over dat alles op schema loopt, dus er hoeven geen extra maatregelen afgesproken te worden.*

### **1 = Standaard actie**

De handeling hoort bij iemands vaste werkzaamheden.

*Bijvoorbeeld:*

- *RMM moet een campagne inboeken.*
- *PM gaat de materialen voor een offsite campagne chasen.*
- *CM gaat de nieuwe campagne in Advendio zetten.*

### **2 = Bijzondere actie**

De handeling hoort niet bij iemands vaste werkzaamheden.

*Bijvoorbeeld:*

- *RMM gaat vragen waarom een B7D campagne niet live is gegaan.*
- *PM gaat vragen waarom een campagne niet in het overzicht staat.*
- *CM geeft door dat een collega een campagne live kan zetten.*

### **3 = Geen actie**

Iemand moet op iets wachten, dus er is geen directe actie vereist.

*Bijvoorbeeld:*

- *RMM2 moet wachten op nieuwe informatie voordat hij de groep een nieuwe update kan geven.*
- *PM1 moet wachten op de materialen voor een campagne, dus voor nu kan zij niets doen aan het creatieproces.*

Na de dataverzameling heb ik alle acties gecodeerd. Om de betrouwbaarheid van de coderingen te vergroten, is er een tweede beoordelaar ingeschakeld. Deze heeft eveneens een deel van de afspraken gecodeerd. Om te toetsen of de coderingen overeenkwamen, en om dus de betrouwbaarheid van het meetsysteem te testen, is de Cohens Kappa berekend. De Kappa is de maat voor de mate van overeenkomst (overeenstemming) die de herhaalbaarheid en reproduceerbaarheid aangeeft. De Kappa bepaalt niet alleen de kans op een correcte overeenkomst, maar corrigeert ook voor de 'gokkans'. Uit de analyse kwam naar voren dat de coderingen van de tweede beoordelaar betrouwbaar zijn ( $K = .711$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat de coderingen van mij en de tweede beoordelaar zodanig overeenkwamen, dat ik mijn eigen coderingen kon gebruiken voor mijn onderzoek.

## **Afronding**

Tot slot heb ik bijhouden wie ieder topic heeft afgerond. De afronding van ieder topic is de laatste stap bij het analyseren van de rolverdeling in de vergaderingen. Net als bij de inbreng en reactie is dit aangeduid met een codenaam en een quote, zoals: *PM1: "Verder hierover geen bijzonderheden meer."*

## **Aanwezigen en bijzonderheden rondom de meeting**

Naast het maken van de opnames, heb ik bij de aanvang van de meeting korte aantekeningen gemaakt. Per meeting heb ik genoteerd wie er aanwezig waren en of er zich voorafgaand aan de meeting bijzonderheden hadden voorgedaan (bijvoorbeeld iemand die op het laatste moment had afgezegd). Deze aantekeningen dienen als aanvulling op de opnames en zijn in een word-document opgeslagen op mijn werklaptop. In Bijlage 1 zijn deze notities per vergadering toegevoegd.

### 4.6. Analyses

Na het bijwonen en documenteren van de vergaderingen, wilde ik meer inzicht krijgen in het verloop van en de rolverdeling binnen de vergaderingen. Hiervoor heb ik de data uit de ingevulde schema's onderworpen aan verschillende statistische analyses. Dit heb ik gedaan in het programma IBM SPSS Statistics 27.

De analyses zijn uitgevoerd op teamniveau, in plaats van op vergaderingsniveau. Het resultatenhoofdstuk zou namelijk te uitgebreid worden wanneer ik iedere variabele op vergaderingsniveau zou analyseren. Doordat er te veel variabelen zijn met slechts één of twee waarnemingen, zouden conclusies en eventuele verklaringen te ver gezocht worden. Daarnaast was het vooraf aan het onderzoek al bekend dat de drie groepen verschillende vergadertechnieken gebruiken. Door de analyses op teamniveau uit te voeren, kon ik een beter beeld krijgen van de verschillende vergaderstijlen en deze onderling vergelijken.

Tijdens de analyses heb ik eerst gefocust op de topics en subtopics. Per team heb ik onderzocht hoeveel (sub)topics zijn behandeld en welke hiervan het meeste aan bod kwamen. Daarna heb ik per team de inbreng, reactie en afronding van de topics geanalyseerd.



Op die manier kon ik een beeld vormen van de rolverdeling en inzicht krijgen in wie proactief en wie reactief te werk zijn gegaan. Vervolgens heb ik onderzocht hoeveel tijd er aan ieder (sub)topic is gespendeerd, om zo te achterhalen bij welke onderwerpen het langst is stilgestaan. Tot slot heb ik de gemaakte afspraken geanalyseerd, door per team te kijken wie er veel afspraken heeft gemaakt en wat voor een afspraken dit zijn.

Deze analyses geven niet alleen inzicht in het verloop van de vergaderingen, maar ook in de werkzaamheden die naar aanleiding van een meeting zijn gecreëerd. Op basis van de resultaten die deze analyses opleveren, kan de eerste onderzoeksvraag worden beantwoord: “Hoe verloopt een wekelijkse RMM x CM x PM-meeting?”

#### 4.7. Interviews

De tweede onderzoeksvraag legt de nadruk op de verschillende managers die deel uit maken van de samenwerkingsgroepen. Met iedere deelnemer is een diepte-interview gehouden. Hierbij is de focus gelegd op de verwachtingen die de managers van tevoren hadden van de samenwerking en in hoeverre deze verwachtingen in hun ogen zijn gerealiseerd. De interviews hebben plaatsgevonden in de laatste twee weken van de dataverzameling, nadat alle nodige vergaderingen waren bijgewoond. Hierdoor werd de kans uitgesloten dat het gedrag van de deelnemers tijdens de vergaderingen (onbewust) zou worden beïnvloed door de interviews.

De één-op-één interviews waren semigestructureerd. Voorafgaand aan de interviews had ik een aantal vragen bedacht die ik met alle managers wilde behandelen. Deze zijn te lezen in Bijlage 2. De onderwerpen van de vragen sloten aan bij de deelvragen van onderzoeksvraag 2. Zo gingen de vragen in op de verwachtingen die de managers hadden van de samenwerking en de meetings, in hoeverre deze verwachtingen zijn ingelost, de rolverdeling binnen de groep en de onderlinge communicatie buiten de meeting om. De vragen dienden niet als vaste structuur, maar als leidraad voor de interviews. Door de semigestructureerde opzet was het mogelijk om te variëren in de volgorde van de vragen en waar nodig door te vragen. Tegelijkertijd zorgde de leidraad ervoor dat alle interviews gelijkwaardige informatie zouden opleveren.

De interviews hebben *face-to-face* of (wanneer de coronamaatregelen niet anders toelieten) via een videogesprek op Microsoft Teams plaatsgevonden. De interviews zijn via Teams opgenomen ter documentatie en getranscribeerd. Dit is gedaan met toestemming van de geïnterviewden. Bij het vragen van de toestemming is benadrukt dat de opnames alleen gebruikt zouden worden voor wetenschappelijke doeleinden en dat de transcripten van de interviews voorafgaand aan de archivering van het onderzoek zouden worden geanonimiseerd.

## 5. Analyses en resultaten

Voor dit onderzoek zijn er twee verschillende analyses uitgevoerd. Allereerst zijn diverse meetings van drie verschillende driehoeken geanalyseerd. Vervolgens zijn er met de deelnemers van deze driehoeken individuele diepte-interviews afgenomen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van beide onderdelen besproken. Eerst worden de resultaten van de geanalyseerde meetings getoond en besproken. Vervolgens wordt hetzelfde gedaan voor de resultaten van de interviews. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt besproken welke knelpunten in de vergaderingen en interviews naar voren zijn gekomen en volgt een conclusie waarin de resultaten van beide analyses worden vergeleken.

### 5.1. Meetings

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de statistische analyses besproken. Voor mijn onderzoek heb ik de vergaderingen van drie verschillende groepen gedocumenteerd. Deze documenten zijn te lezen in Bijlage 1. De gegevens die uit de vergaderingen naar voren zijn gekomen, heb ik aan statistische analyses onderworpen. Zoals in het vorige hoofdstuk is uitgelegd, heb ik dit gedaan op teamniveau.

#### **Topics**

Allereerst is een analyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in het aantal en de soorten topics die tijdens alle vergaderingen zijn besproken. In totaal zijn er vijf verschillende onderwerpen aan bod gekomen: account, eigen inbreng van onderwerpen, campagnelijst, extra

mededelingen en niet-werkgerelateerde onderwerpen. In Tabel 1 is per team een overzicht weergegeven van deze verschillende topics.

Tabel 1

*Het aantal topics, percentages en Adjusted Residual (AR), per team*

Soorten topics		Team			Totaal
		1	2	3	
Account	Aantal	140	68	23	231
	% binnen topictype	60.6%	29.4%	10%	100%
	% binnen team	95.2%	97.1%	76.7%	93.5%
	% van totaal	56.7%	27.5%	9.3%	93.5%
	AR	1.3	1.5	-4.0	
Eigen inbreng	Aantal	1	0	2	3
	% binnen topictype	33.3%	0%	66.7%	100%
	% binnen team	0.7%	0.0%	6.7%	1.2%
	% van totaal	0.4%	0.0%	0.8%	1.2%
	AR	-0.9	-1.1	2.9	
Campagnelijst	Aantal	4	0	2	6
	% binnen topictype	66.7%	0%	33.3%	100%
	% binnen team	2.7%	0.0%	6.7%	2.4%
	% van totaal	1.6%	0.0%	0.8%	2.4%
	AR	.4	-1.6	1.6	
Extra mededelingen	Aantal	2	2	2	6
	% binnen topictype	33.3%	33.3%	33.3%	100%
	% binnen team	1.4%	2.9%	6.7%	2.4%
	% van totaal	0.8%	0.8%	0.8%	2.5%
	AR	-1.3	.3	1.6	
Niet-werkgerelateerd	Aantal	0	0	1	1
	% binnen topictype	0%	0%	100%	100%
	% binnen team	0%	0%	3.3%	0.4%
	% van totaal	0%	0%	0.4%	0.4%
	AR	-1.2	-0.6	2.7	
Totaal	Aantal	147	70	30	247
	% binnen topictype	59.5%	28.3%	12.1%	100%
	% binnen team	100%	100%	100%	100%
	% van totaal	59.5%	28.3%	12.1%	100%

Uit de tabel kunnen we aflezen dat er in totaal 247 onderwerpen zijn besproken, waarvan er 231 topics (93.5%) over een account gingen. Er is zelden (16 keer) een ander type topic ingebracht ter discussie. In totaal is er drie keer een eigen inbreng geleverd, is zes keer de campagnelijst besproken, zijn er zes extra mededelingen gedaan en is één keer een niet-werkgerelateerd onderwerp behandeld.

Dit betekent dat de vergaderingen voornamelijk zijn gebruikt om accounts te bespreken, wat in lijn staat met het hoofddoel van de vergaderingen: het bespreken van de huidige ontwikkelingen omtrent accounts. De frequentie waarin overige onderwerpen zijn besproken is te laag om goede analyses mee uit te voeren en sterke conclusies uit te trekken. Daarom is besloten vanaf nu de analyses uit te voeren met enkel de data van de besproken accounts (de overige 93.5%), niet met de data van alle besproken topics. In de gebruikte dataset is een onderscheid gemaakt tussen accounts en overige onderwerpen, om zo alleen de accounts mee te kunnen nemen in de volgende analyses.

### **Accounts**

Vervolgens is gekeken hoeveel accounts ieder team gemiddeld per vergadering heeft besproken. Dit is gedaan met een Oneway ANOVA, waaruit blijkt dat er een significant verschil is tussen het aantal accounts dat ieder team gemiddeld besprak per vergadering ( $F(2,9) = 24.489, p < .001$ ). In Tabel 2 is een overzicht te zien van het aantal vergaderingen per team en het gemiddelde, de standaarddeviatie, het minimum- en het maximumaantal accounts per team, per vergadering.

Tabel 2

*Het aantal vergaderingen (N) en gemiddelde (M), standaarddeviatie (SD), minimum en maximum aantal accounts per team, per vergadering.*

Team	N	M	SD	Min.	Max.
1	5	13.6	2.7	10	17
2	4	8.8	.5	8	9
3	3	3.7	1.5	2	5
Totaal	12	9.5	4.5	2	17

Uit de tabel kunnen we aflezen dat Team 1 gemiddeld 13.6 accounts heeft besproken per meeting: het hoogste aantal vergeleken bij de andere teams. Team 3 heeft het laagste aantal, met gemiddeld slechts 3.7 accounts per vergadering. In vergelijking heeft Team 1 aanzienlijk meer accounts besproken per meeting dan Team 3: het minimum van Team 1 (10 accounts) ligt zelfs hoger dan het maximum van Team 3 (5 accounts).

Een mogelijke verklaring voor deze uiteenlopende cijfers, is het verschil in vergadertechnieken die de teams hanteren. Team 1 en Team 2 werken beide volgens een lijst met accounts: deze lijst strepen zij iedere meeting af, zodat alle accounts worden besproken waar het team verantwoordelijk voor is. Team 3 hanteert een andere techniek: de deelnemers sturen voor aanvang van de meeting onderwerpen in, die dan tijdens de meeting worden besproken. Deze onderwerpen worden *sparks* genoemd. Team 3 gaat dus geen vaste lijst met accounts af, maar bepaalt zelf welke onderwerpen aandacht vereisen.

Uit de ANOVA blijkt dat er een significant verschil is tussen de groepen wat betreft het aantal accounts per vergadering ( $F(2,9) = 24.489, p < .001$ ). Om te achterhalen of de drie teams ook paarsgewijs van elkaar verschillen, is een Bonferroni Post Hoc analyse uitgevoerd. Met deze analyse worden Team 1 en 2, Team 2 en 3 en Team 3 en 1 onderling vergeleken. De resultaten hiervan zijn te zien in Tabel 3.

Tabel 3

*Verskil tussen gemiddelden (VG), standaard error (SE) en significantie (p) tussen Team 1, 2 en 3, met betrekking tot het aantal accounts per vergadering.*

Team	1	2	3
1	-	VG = 4.85* (SE = 1.32, p = .015)	VG = 9.93* (SE = 1.43, p < .001)
2		-	VG = 5.08* (SE = 1.50, p = .024)
3			-

\*. Het gemiddelde verschil is significant op het niveau van  $p < .05$

Uit Tabel 3 blijkt dat de verschillen tussen de gemiddelden significant zijn. Team 1 verschilt significant van Team 2 ( $p = .015$ ) en ook van Team 3 ( $p < .001$ ). Team 2 verschilt vervolgens ook significant van Team 3 ( $p = .024$ ). Alle teams verschillen dus significant van elkaar wat betreft het aantal accounts dat zij in de vergaderingen bespreken. Dit betekent dat er, ondanks de overeenkomst in vergaderstijl, ook een verschil is tussen Team 1 en Team 2.

### **Subtopics**

We hebben nu meer inzicht in de accounts die ieder team heeft besproken. Daar gaan we dieper op in door te kijken naar de behandelde subtopics. In totaal zijn er zes verschillende subtopics onderscheiden: een discussie, een niet gerelateerd onderwerp, een onbekend

account (niemand uit de driehoek kent het account), een update, een verkeerd account (het account valt niet onder het cluster van de desbetreffende driehoek) en een vraag aan een collega. Om een overzicht te krijgen van alle besproken subtopics per team, is er een Chi-kwadraattoets uitgevoerd. Uit deze toets bleek dat er een significant verschil is tussen de verschillende teams,  $\chi^2(10) = 21.446$ ,  $p = .018$ . De gegevens van de analyse zijn weergegeven in Tabel 4. Zo zien we per team het aantal keer dat een subtopic is besproken, welk percentage van de meetings dit onderwerp heeft ingenomen en de *Adjusted Residual*.

Tabel 4

*Het aantal subtopics, percentages en Adjusted Residual (AR) per team*

Subtopic			Team			Totaal
			1	2	3	
Discussie	Aantal		4	1	3	8
	%		3.0%	1.5%	13.0%	3.5%
	AR		-6	-1.1	2.6	
Niet gerelateerd	Aantal		7	0	2	9
	%		5.2%	0.0%	8.7%	4.0%
	AR		1.1	-2.0	1.2	
Onbekend account	Aantal		0	1	0	1
	%		0.0%	1.5%	0.0%	0.4%
	AR		-1.2	1.5	-3	
Update	Aantal		86	56	13	155
	%		63.7%	82.4%	56.5%	68.6%
	AR		-1.9	2.9	-1.3	
Verkeerd account	Aantal		4	0	0	4
	%		3.0%	0.0%	0.0%	1.8%
	AR		1.7	-1.3	-.7	
Vraag aan collega	Aantal		34	10	5	49
	%		25.2%	14.7%	21.7%	21.7%
	AR		1.6	-1.7	.0	
Totaal	Aantal		135	68	23	226
	%		100%	100%	100%	100%

In totaal heeft Team 1 de meeste subtopics behandeld (135 in totaal). Hiervan waren de meeste subtopics de updates (86 keer) en vragen aan collega's (34 keer). Team 2 heeft daarna de meeste subtopics behandeld: 68 in totaal. Hiervan waren 56 updates en 10 vragen aan collega's. Team 3 heeft het minst aantal subtopics behandeld, namelijk 23 in totaal. Opvallend is dat ook bij dit team de meeste subtopics gingen over updates (13 keer) en vragen aan collega's (5 keer). Deze resultaten zijn wederom mogelijk te verklaren door de verschillende

vergaderstijlen. Team 3 bespreekt specifieke *sparks*, waardoor deze ook gerichter besproken kunnen worden en daardoor de kans kleiner is dat er verschillende subtopics aan bod komen. Een verkeerd account zullen zij bijvoorbeeld niet snel bespreken, omdat zij geen campagnelijst afgaan, terwijl dit bij Team 1 wel meerdere malen is gebeurd.

Uit Tabel 4 blijkt dat de subtopics 'update' en 'vraag aan collega' het meest worden besproken. De drie teams hebben samen 155 updates gegeven (68.6%) en 49 vragen gesteld aan collega's (21.7%). Door de gegevens van Tabel 4 werd het vermoeden gewekt dat er een verschil was tussen de teams in de verdeling tussen de twee soorten subtopics. Om hier een beter beeld van te krijgen is er opnieuw een Chi-kwadraattoets uitgevoerd, maar dan nu alleen met de subtopics 'update' en 'vraag aan collega'. Uit deze toets bleek dat er geen significant verschil is tussen de verschillende teams, op basis van de subtopics 'update' en 'vraag aan collega':  $\chi^2(2) = 4.207, p = .122$ . De resultaten van deze analyse zijn af te lezen in Tabel 5. Alle teams hebben enerzijds tussen de 71.7% en 84.8% updates en anderzijds tussen de 15.2% en 28.3% vragen aan collega's. De verschillen tussen de teams zijn dus niet significant, ondanks dat dit wel werd verwacht.

Tabel 5

*Het aantal, de percentages en Adjusted Residual (AR) van de subtopics 'update' en 'vraag aan collega', per team*

			Team			Totaal
			1	2	3	
Subtopic	Update	Aantal	86	56	13	155
		%	71.7%	84.8%	72.2%	68.6%
		AR	-1.7	2.1	-.4	
	Vraag aan collega	Aantal	34	10	5	49
		%	28.3%	15.2%	27.8%	21.7%
		AR	1.7	-2.1	.4	
Totaal	Aantal	120	66	18	204	
	%	100%	100%	100%	100%	

### **Inbreng**

We hebben nu een goed beeld van de hoeveelheden topics en subtopics die de teams hebben besproken. Maar wie heeft deze onderwerpen precies aangekaart? Om de rolverdeling tijdens de vergaderingen te analyseren, zijn de inbreng, reactie en afronding van ieder topic gedocumenteerd. Daarbij is er niet per persoon gekeken naar zijn of haar functioneren, maar

dit is functiespecifiek gedaan. Dit schept een beter beeld hoe de verschillende functies in verhouding staan tot elkaar, in plaats van dat we naar de personen kijken.

Allereerst is per team de inbreng van de topics geanalyseerd. Dit is gedaan met een Chi-kwadraattoets en daaruit bleek dat er een significant verschil is tussen de inbreng door de verschillende functies over de verschillende teams:  $\chi^2(4) = 42.788$ ,  $p < .001$ . De gegevens van de toets zijn te lezen in Tabel 6.

Tabel 6

*Het aantal, percentage en Adjusted Residual (AR) van de inbreng van een topic, per functie, per team*

		Team			Totaal
		1	2	3	
CM	Aantal	0	0	4	4
	%	0.0%	0.0%	36.4%	3.4%
	AR	-2.2	-1.6	6.4	-
PM	Aantal	5	1	1	7
	%	7.9%	2.2%	9.1%	5.9%
	AR	1.0	-1.3	.5	-
RMM	Aantal	58	44	6	108
	%	92.1%	97.8%	54.5%	90.8%
	AR	.5	2.1	-4.4	-
Totaal	Aantal	63	45	11	119
	%	100%	100%	100%	100%

Uit Tabel 6 blijkt dat over het algemeen, de topics voornamelijk door de Retail Media Managers worden ingebracht. Samen hebben zij 90.8% van de topics aangekaart. De overige 9.3% van de topics is geïntroduceerd door de Project Managers en Campagne Managers samen.

Wanneer we per team kijken, zien we duidelijke verschillen in de inbreng per functie. In alle teams brengen de Retail Media Managers de meeste topics in, maar in Team 3 doet de Campagne Manager dit ook regelmatig: 36.4% ten opzichte van de 54.5% die de RMM'er van Team 3 inbrengt. Dit is een aanzienlijk verschil vergeleken bij de overige teams, waar de Campagne Managers geen enkel topic inbrengen. Het is de vraag of dit functiespecifieke functioneren ook verklaard kan worden door de verschillende vergaderstijlen. Wel is het



opvallend dat Team 3 wederom resultaten laat zien die afwijken van de resultaten van Team 1 en Team 2.

Bij CM en RMM zijn de grootste residuen te zien, in Tabel 6 aangegeven met *AR (Adjusted Residual)*. De CM'er in Team 1 heeft een laag residu ( $AR = -2.2$ ), wat betekent dat hij minder inbrengt ten opzichte van de CM'ers uit de andere teams. De CM'er uit Team 3 heeft juist een hoog residu ( $AR = 6.4$ ) en heeft dus veel meer topics ingebracht in vergelijking met de CM'ers uit Team 1 en Team 2. Bij de RMM'ers zijn ook hoge residuen zichtbaar. De RMM'er uit Team 2 heeft meer topics ingebracht dan de andere RMM'ers ( $AR = 2.1$ ) en Team 3 juist het laagste aantal ( $AR = -4.4$ ). Het resultaat van de RMM'er uit Team 3 komt overeen met het feit dat de CM'er uit dat team opvallend veel topics heeft ingebracht.

### **Reactie**

Nu we weten wie de meeste topics heeft ingebracht, gaan we de reacties op deze inbrengen toetsen. Welke functie reageerde het meeste en wie juist het minste op een topic dat werd aangekaart? Dit is wederom getoetst met een Chi-kwadraattoets, waaruit bleek dat de teams significant verschillen in de reactie door de verschillende functies over de verschillende teams:  $\chi^2(6) = 16.803$ ,  $p = .010$ . De resultaten van de toets zijn weergegeven in Tabel 7. In sommige gevallen vereiste de inbreng van een topic geen reactie. Bijvoorbeeld wanneer er werd gezegd: *“Ravensburger loopt ook allemaal wel goed.”* In dat soort gevallen werd er, zonder reactie van de andere deelnemers, doorgedaan naar het volgende topic. Deze gevallen zijn in Tabel 7 terug te vinden onder het kopje 'geen reactie'.

Tabel 7

*Het aantal, percentage en Adjusted Residual (AR) van de reactie op een topic, per functie, per team*

		Team			Totaal
		1	2	3	
CM	Aantal	1	0	4	4
	%	1.6%	2.2%	18.2%	3.4%
	AR	-1.1	-.5	2.9	-
PM	Aantal	29	13	5	47
	%	46.0%	28.9%	45.5%	39.5%
	AR	1.5	-1.8	.4	-
RMM	Aantal	29	31	4	64
	%	46.0%	68.9%	36.4%	53.8%
	AR	-1.8	2.6	-1.2	-
Geen reactie	Aantal	4	0	0	4
	%	6.3%	0.0%	0.0%	3.4%
	AR	1.9	-1.6	-.6	-
Totaal	Aantal	63	45	11	119
	%	100%	100%	100%	100%

Wanneer we naar het totaalplaatje kijken, zien we dat RMM'ers de meeste reacties hebben gegeven op de ingebrachte topics (53.8%). Een opvallend resultaat, aangezien hiervoor al duidelijk werd dat de RMM'ers ook degene zijn die de meeste topics aankaarten. Dit wekt het idee dat de Retailers het voortouw nemen in de vergaderingen, door onderwerpen in te brengen waar zij ook zelf meteen iets over te zeggen hebben. Pas daarna lijkt er ruimte te ontstaan voor de andere managers om iets over het desbetreffende onderwerp te vertellen. Na de RMM'ers reageren de Project Managers het vaakst op topics (39.5%). Over het algemeen reageren de Campagne Managers het minste op de ingebrachte topics (3.4%).

Als we per team kijken, zien we duidelijke verschillen in wie er gereageerd heeft op topics. In Team 1 reageren voornamelijk de Project Manager (46%) en de Retail Media Managers (46%). Dit doen zij beiden even vaak. Ook in Team 2 en 3 worden de meeste reacties gegeven door de PM'er (respectievelijk 28.9% en 45.5%) en RMM'er (respectievelijk 68.9% en 36.4%). Echter, binnen Team 3 is de onderlinge verdeling gelijkwaardiger: de Campagne Manager in Team 3 heeft een aanzienlijk hoger aandeel in de reacties (18.2%) in vergelijking met in Team 1 (1.6%) of Team 2 (2.2%). Hiermee wijkt Team 3 wederom af van de andere teams.

Kijkend naar de residuen zien we dat de Campagne Manager in Team 3 aanzienlijk afwijkt van de andere teams ( $AR = 2.9$ ), wat betekent dat hij meer heeft gereageerd op de topics dan de CM'ers uit de andere teams. Bij de RMM'er uit Team 2 is ook een hoog residu te zien ( $AR = 2.6$ ), wat betekent dat in dit team de RMM'er juist meer heeft gereageerd dan de RMM'ers uit de andere teams.

### **Tijdsduur**

We hebben nu een goed beeld van de hoeveelheden topics en subtopics die de teams besproken. Ook weten we wie de topics voornamelijk heeft aangekaart en wie hierop heeft gereageerd. Nu gaan we dieper in op de subtopics, door te kijken hoeveel tijd ieder team aan de verschillende subtopics heeft gespendeerd. Dit is geanalyseerd door middel van een Oneway ANOVA. Hieruit blijkt dat er een significant verschil is tussen de groepen en de tijd die zij per subtopic besteden ( $F(2,228) = 15.875, p < .001$ ). De resultaten van de ANOVA zijn te zien in Tabel 8. De tijden in de tabel zijn weergegeven als minuten:seconden.

Tabel 8

*Gemiddelde tijdsduur in seconden (M), standaarddeviatie (SD) en totaal aantal (N) van de besproken subtopics, per team*

Team	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min.	Max.
1	140	00:59	00:46	00:01	04:12
2	68	00:45	00:39	00:08	03:45
3	23	01:57	01:46	00:08	05:51
Totaal	231	01:01	00:56	00:01	05:51

Uit de gegevens in Tabel 8 is af te lezen dat Team 3 gemiddeld de meeste tijd per subtopic heeft besteed:  $M = 01:57$  minuten. Dit is het dubbele van de tijd die Team 1 en Team 2 gemiddeld over een subtopic hebben gesproken ( $M = 00:59$  minuten en  $M = 00:45$  minuten). Ook is te zien dat Team 3 minder subtopics behandelt dan de andere teams ( $N = 23$ ), maar vervolgens wel de hoogste maximumtijd per subtopic heeft (Max. = 05:51 minuten).

Met deze resultaten begint een duidelijk onderscheid te vormen tussen Team 3 en de andere teams. Team 3 bespreekt aanzienlijk minder topics en subtopics, maar besteedt vervolgens veel meer aandacht per onderwerp dan de andere teams. Dit wekt het idee dat Team 3 specifiek te werk gaat met de selectie van de onderwerpen, wat passend is bij de

vergaderstructuur die zij aanhouden. Team 1 en Team 2 vinken een lijst met accounts af, wat passend is bij hun gekozen vergaderstructuur. Dit heeft als gevolg dat ze minder gedetailleerd bij elk topic stilstaan. Dit verklaart waarom de gemiddelde en maximale tijdsduur per subtopic in Team 3 veel hoger is dan die in Team 1 en Team 2.

De resultaten uit de Oneway ANOVA geven aan dat er een significant verschil is tussen de groepen en de tijd die zij gemiddeld aan ieder subtopic spenderen: ( $F(2,228) = 15.875, p < .001$ ). Om erachter te komen waar dit verschil zit, is een Bonferroni Post Hoc analyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn te zien in Tabel 9. De tijden in de tabel zijn weergegeven als minuten:seconden.

Tabel 9

*Verskil tussen gemiddelden (VG), standaard error (SE) en significantie (p) tussen Team 1, 2 en 3, met betrekking tot de gemiddelde tijdsduur per subtopic.*

Team	1	2	3
1	-	VG = 00:13 (SE = 00:07, $p = .277$ )	VG = 00:59* (SE = 00:11, $p < .001$ )
2		-	VG = 01:12* (SE = 00:12, $p < .001$ )
3			-

\*. Het gemiddelde verschil is significant op het niveau van  $p < .05$

Uit de gegevens in Tabel 9 blijkt dat het gemiddelde van Team 3 significant verschilt van zowel Team 1 ( $p < .001$ ) als Team 2 ( $p < .001$ ). Zoals al werd vermoed door de resultaten uit de ANOVA, wijken Team 1 en Team 2 niet significant van elkaar af ( $p = .239$ ). Dit betekent dat ook op paarsgewijs niveau, Team 1 en Team 2 erg met elkaar overeenkomen wat betreft tijdsduur per subtopic en dat zij significant verschillen van Team 3.

De voorgaande toetsen geven een globaal beeld van de tijdsduur van de besproken subtopics. Met een nieuwe analyse wordt hier verder op ingegaan: via een Oneway ANOVA kunnen we een beeld vormen van de tijdsduur per type subtopic. Hieruit blijkt dat er een significant verschil is tussen de soorten subtopics op basis van tijdsduur: ( $F(4,220) = 2.424, p = .049$ ). In Tabel 10 zijn het totaal aantal ( $N$ ), de gemiddelde tijd ( $M$ ), standaarddeviatie ( $SD$ ), minimum- en maximumtijd per type subtopic genoteerd. Hierbij is het subtopic 'onbekend account'

buiten beschouwing gelaten, omdat daar maar één waarneming van was. De tijden in de tabel zijn weergegeven als minuten:seconden.

Tabel 10

*Het totaal aantal (N), gemiddelde tijdsduur (M), standaarddeviatie (SD) en minimum- en maximumtijd per type subtopic, zonder 'onbekend account'*

Soort subtopic	N	M	SD	Min.	Max.
Discussie (onderling)	8	01:38	00:57	00:20	03:26
Niet gerelateerd	9	01:00	00:35	00:08	02:00
Update	155	00:57	00:54	00:01	05:47
Verkeerd account	4	00:14	00:07	00:06	00:24
Vraag aan collega	49	01:14	01:05	00:05	05:51
Totaal	225	01:02	00:57	00:01	05:51

Het subtopic 'verkeerd account' heeft de laagste tijdsduur van 14 seconden. Deze bevinding is geen verrassing: zodra mensen erachter komen dat ze een verkeerd account bespreken, is het logisch dat zij direct doorgaan naar het volgende account. Het is daardoor vanzelfsprekend dat dit onderwerp het kortst wordt besproken vergeleken bij de andere topics.

De resultaten uit de Oneway ANOVA geven aan dat er een significant verschil is tussen de soorten subtopics op basis van tijdsduur: ( $F(4,220) = 2.424, p = .049$ ). Echter, in Tabel 10 valt op dat de overige onderwerpen weinig in tijd van elkaar verschillen. Allemaal nemen zij ongeveer één à anderhalve minuut van de vergadering in beslag. Daarnaast is het verschil tussen de teams maar net significant ( $p = .049$ ). Van alle onderwerpen duren de discussies gemiddeld het langst ( $M = 01:38$ ). Het lijkt logisch dat deze langer duren, maar zelfs voor een discussie wordt het onderwerp snel afgehandeld. Bij een discussie zou je denken dat het een uitgebreider gesprek op gang brengt, maar aan de tijdsduur te zien lijkt het snel te worden opgelost. Naast de verkeerde accounts, nemen de updates de minste tijd in beslag ( $M = 00:57$ ).

### **Gemaakte afspraken**

Naar aanleiding van sommige (sub)topics zijn er actiepunten afgesproken die na de meetings moeten worden opgepakt door de deelnemers uit de driehoek. Om inzicht te krijgen in de urgentie en specificiteit van deze afspraken, zijn ze gecodeerd van 0 tot 3. Hierbij geldt: 0 =

geen afspraak, 1 = standaard actie, 2 = bijzondere actie en 3 = geen actie. Om de gemaakte afspraken per team in kaart te brengen, is er een Chi-kwadraattoets uitgevoerd. Hieruit bleek dat de teams significant verschillen op basis van de gemaakte afspraken:  $\chi^2(8) = 21.421$ ,  $p = .008$ . In Tabel 11 is per team weergegeven hoe vaak de verschillende soorten afspraken zijn gemaakt, het percentage en de *Adjusted Residual*.

Tabel 11  
*Het aantal, percentage en Adjusted Residual (AR) van de verschillende soorten afspraken, per team*

Code			Team			Totaal
			1	2	3	
Directe actie	Aantal		36	6	11	53
	%		26.7%	8.8%	47.8%	23.5%
	AR		1.4	-3.4	2.9	-
Indirecte actie	Aantal		15	12	2	29
	%		11.1%	17.6%	8.7%	12.8%
	AR		-.9	1.4	-.6	-
Geen actie	Aantal		14	6	2	22
	%		10.4%	8.8%	8.7%	9.7%
	AR		.4	-.3	-.2	-
Geen afspraak	Aantal		70	44	8	122
	%		51.9%	64.7%	34.8%	54.0%
	AR		-.8	2.1	-1.9	-
Totaal	Aantal		135	68	23	226
	%		100%	100%	100%	100%

Uit de tabel kunnen we aflezen dat bij de directe acties de grootste residuen zitten. Team 2 heeft weinig directe acties afgesproken ( $AR = -3.4$ ) en Team 3 juist veel directe acties ( $AR = 2.9$ ). Team 2 wijkt het meeste af van de andere teams: dit team heeft weinig directe acties afgesproken en vaak geen afspraken gemaakt. Team 3 is vervolgens het meest uitgesproken in het maken van directe acties.

Wanneer we verder kijken naar de resultaten, blijkt dat in het merendeel van de gevallen (54%) geen actiepunten worden afgesproken naar aanleiding van een topic. Bij Team 1 en Team 2 komt dit sterk naar voren. Van de 135 besproken topics heeft Team 1 bij 70 topics (51.9%) geen afspraken gemaakt. Team 2 stijgt hier nog verder bovenuit: in totaal hebben zij 68 topics besproken, maar voor 44 topics (64.7%) geen afspraken gemaakt. Team 3 wijkt hier duidelijk vanaf: bij 'slechts' 8 topics (34.8%) van de 23 hebben zij geen afspraak gemaakt.

Van de afspraken die wel zijn gemaakt, zijn er in totaal het vaakst directe acties afgesproken (23.5%). Wanneer we teamspecifiek kijken, komt dit ook naar voren bij Team 1 en Team 3. Zij hebben beide meer directe acties afgesproken dan andere soort acties. Team 3 heeft dit wel aanzienlijk vaker gedaan dan Team 1, namelijk 47.8% tegen 26.7%. Opvallend is dat Team 2 helemaal afwijkt: bij dit team leidt een besproken topic vaker tot een indirecte actie (17.6%), dan een directe actie (8.8%) of geen actie (8.8%).

Het meest opvallende resultaat is dat Team 1 en Team 2 vaak geen afspraken maken, terwijl zij allebei meer topics bespreken dan Team 3. Het verschil in vergaderstijl is hier wederom een mogelijke verklaring voor. Team 1 en Team 2 werken een campagnelijst af, wat betekent dat zij over alle accounts een update geven. De teams hebben ieder een grote hoeveelheid accounts, wat dus resulteert in een hoog aantal topics. Het is logisch dat zich bij de meeste accounts geen bijzonderheden voordoen. Zoals in Bijlage 1 is terug te lezen, bestaat een update vaak uit: *“Ik verwacht geen problemen,” “Niets bijzonders,”* of *“Dat loopt allemaal goed.”* In die gevallen wordt er geen actie vereist vanuit het team en hoeven er dus ook geen afspraken gemaakt te worden.

Team 3 pakt dit heel anders aan: zij geven voorafgaand aan de meeting de onderwerpen door die ze willen bespreken. Hierdoor zijn zij selectiever in wat noodzaak heeft om besproken te worden met het team. Ze gaan niet iedere keer alle campagnes af, maar leggen meer focus op bijzonderheden, zoals vragen over lopende zaken of openstaande budgetten waarvoor campagnes bedacht moeten worden. Een voorbeeld hiervan is een topic die RMM6 aankaart: *“Ik had nog een vraag. RMM2 wilde toch graag YouTube. Hoe gaat het daarmee?”* Naar aanleiding van deze vraag is er uitgebreid stilgestaan bij dit YouTube-project en zijn de vervolgstappen afgesproken. Wanneer zij alleen naar huidige campagnes hadden gekeken, was dit project waarschijnlijk niet aan bod gekomen. Concluderend is het logisch dat de aangekaarte punten van Team 3 resulteren in acties: doordat een probleem is opgelost, kan iemand weer verder in zijn of haar werk.

Als we de teams vergelijken, gebruikt Team 3 de driehoekmeetings voornamelijk om problemen aan te kaarten en deze samen op te lossen, wat resulteert in directe acties. Team

1 en Team 2 zien de meetings daarentegen als wekelijks check-in moment, om alle campagnes af te vinken en eventuele problemen op te speuren. Dit resulteert in vergelijking met Team 3 in minder acties.

### **Afronding**

Nadat er wel of geen afspraak wordt gemaakt over een bepaald topic, wordt deze afgesloten. Als onderdeel van de analyse rondom de rolverdeling, is ook de afronding van ieder topic geanalyseerd. Dit is gedaan met een Chi-kwadraattoets, waardoor per team te zien is welke functie de meeste topics heeft afgerond. Uit de toets blijkt dat de teams onderling significant verschillen in de afsluiting door de verschillende functies over de verschillende teams:  $\chi^2(6) = 23.478, p < .001$ . De gegevens die deze analyse opleverde, zijn weergegeven in Tabel 12.

Tabel 12

*Het aantal, percentage en Adjusted Residual (AR) van de afronding van een topic, per functie, per team*

		Team			Totaal
		1	2	3	
CM	Aantal	2	0	1	3
	%	3.2%	0.0%	9.1%	2.5%
	AR	.5	-1.4	1.5	-
PM	Aantal	4	12	5	21
	%	6.3%	26.7%	45.5%	17.6%
	AR	-3.4	2.0	2.5	-
RMM	Aantal	44	32	4	80
	%	69.8%	71.1%	36.4%	67.2%
	AR	.6	.7	-2.3	-
Geen afronding	Aantal	13	1	1	15
	%	20.6%	2.2%	9.1%	12.6%
	AR	2.8	-2.7	-.4	-
Totaal	Aantal	63	45	11	119
	%	100%	100%	100%	100%

Uit de tabel kunnen we aflezen dat de RMM'ers in totaal de meeste topics hebben afgesloten tijdens de vergaderingen (67.2%) en de CM'ers juist de minste topics (2.5%). Wanneer we per team kijken, zien we dat de rolverdeling in Team 3 opnieuw anders is dan die in Team 1 en Team 2. In Team 1 heeft de RMM'er de meeste topics afgerond (69.8%) en de CM'er de minste (3.2%). In Team 2 komt dit overeen, ook hier heeft de RMM'er het hoogste aantal topics afgerond (71.1%) en de CM'er juist het laagste aantal, namelijk geen enkel topic (0%). In Team



3 wijkt deze verdeling af. De CM'er uit Team 3 heeft wel, net als in de andere teams, de minste topics afgerond (9.1%), maar in dit geval heeft de PM'er de meeste topics afgerond (45.5%). De verschillen tussen de managers zijn in Team 1 en Team 3 echter heel klein. In Team 1 heeft de CM'er 2 topics afgerond en de PM'er 4 topics. In Team 3 heeft de RMM'er 4 topics afgerond en de PM'er 5 topics. In vergelijking zijn de verschillen binnen Team 2 veel groter: de RMM'er heeft 32 topic afgerond, de PM'er 12 topics en de CM'er geen enkel topic. De verschillen tussen de managers in Team 1 en Team 3 zijn te klein om harde uitspraken over te doen.

In de gehele tabel zijn veel afwijkingen zichtbaar. Het grootste verschil in deze tabel zit bij de Project Managers: in Team 1 hebben zij weinig residuen ( $AR = -3.4$ ) en in Team 2 ( $AR = 2.0$ ) en Team 3 ( $AR = 2.5$ ) hebben zij er juist veel. Dit betekent dat de Project Managers uit Team 1 afwijken van die uit Team 2 en Team 3 en aanzienlijk minder topics afronden. Verder zien we bij de Retail Media Managers in Team 3 dat zij afwijken van de andere RMM'ers ( $AR = -2.3$ ) en minder topics afronden. Tot slot is er ook een onderdeel in deze tabel met 'geen afronding'. Daar kunnen we aflezen dat in Team 1 in veel gevallen een topic niet expliciet wordt afgerond voordat een nieuw topic wordt ingebracht. ( $AR = 2.8$ ): van de 63 topics worden er 13 topics niet afgerond. Dit is wederom mogelijk te verklaren door de vergadertechniek van Team 1, waarbij het team alle accounts naloopt. Door de beperkte vergadertijd is er weinig tijd per account. Het is mogelijk dat het team niet alle topics goed kan afronden, doordat ze snel door moeten naar het volgende topic.

### ***Subtopics per account***

Tot slot is een analyse uitgevoerd op basis van het aantal subtopics per account. Dit is gedaan met een Oneway ANOVA. Uit de toets blijkt dat er een significant verschil is tussen de groepen op basis van het aantal subtopics per account ( $F(2,111) = 3.490, p = .034$ ). De resultaten van de ANOVA zijn af te lezen in Tabel 13.

Tabel 13

Het totaal aantal (*N*), gemiddelde (*M*), standaarddeviatie (*SD*) en minimum- en maximaantal subtopics per account, per team

Team	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min.	Max.
1	58	2.33	1.75	1	8
2	45	1.51	.94	1	6
3	11	2.09	2.39	1	9
Totaal	114	1.98	1.59	1	9

Uit Tabel 13 blijkt dat de teams significant van elkaar verschillen ( $p = .034$ ). Team 1 heeft vergeleken bij de andere teams het meeste aantal subtopics per topic besproken ( $M = 2.33$ ) en Team 2 heeft het minste aantal ( $M = 1.51$ ). Team 2 ligt daarmee ver onder het gemiddelde van alle teams samen ( $M = 1.98$ ). Om te achterhalen waar het significante verschil tussen de teams precies zit, is er een Bonferroni Post Hoc analyse uitgevoerd. De gegevens die deze analyse heeft opgeleverd, zijn weergegeven in Tabel 14.

Tabel 14

Verskil tussen gemiddelden (*VG*, standaard error (*SE*) en significantie (*p*) tussen Team 1, 2 en 3, met betrekking tot het aantal subtopics per topic

Team	1	2	3
1	-	VG = .816* (SE = .310, $p = .029$ )	VG = .237 (SE = .514, $p = 1$ )
2		-	VG = .579 (SE = .525, $p = .817$ )
3			-

\*. Het gemiddelde verschil is significant op het niveau van  $p < .05$

Uit Tabel 14 blijkt dat de gemiddelden van Team 1 en Team 2 significant van elkaar verschillen ( $p = .029$ ). Het gemiddelde van Team 3 verschilt niet significant van Team 1 ( $p = 1$ ) of Team 2 ( $p = .817$ ). Dit betekent dat slechts één van de drie paarsgewijze verschillen significant is: Team 2 heeft minder subtopics per topic dan Team 1.

Team 1 en Team 2 hanteren dezelfde vergaderstijl: beiden werken zij iedere vergadering een lijst met campagnes af. Hierdoor kunnen de teams vluchtig de statusupdate bespreken en, wanneer er zich geen bijzonderheden voordoen, verder gaan naar het volgende onderwerp. Dit resulteert in een laag aantal subtopics per topic. Het is opvallend dat Team 1 dan alsnog het hoogste aantal subtopics per topic heeft en significant verschilt met Team 2. Een

mogelijke verklaring hiervoor is het aantal deelnemers per team. Team 1 bestaat iedere vergadering uit vijf deelnemers en Team 2 ‘slechts’ uit vier deelnemers (zie p.26). Hierdoor is binnen Team 1 de kans groter dat iemand iets te zeggen heeft over een topic en daarmee een nieuw subtopic inbrengt, dan binnen Team 2.

## 5.2. Interviews

De statistische analyses hebben meer inzicht gegeven in het verloop van de meetings en wie welke bijdrage daarin levert. Dit laat echter nog de vraag onbeantwoord hoe de deelnemers zelf over de nieuwe samenwerking denken. Daarom is er een tweede onderzoeksvraag geformuleerd: “Hoe ervaren de Retail Media Managers, Campagne Managers en Project Managers de nieuwe samenwerkingsstrategie?” Om deze vraag te beantwoorden zijn, aan het einde van dezelfde twee maanden, diepte-interviews afgenomen met alle deelnemers van de geanalyseerde driehoeken. Hierbij is ingegaan op de verwachtingen van de samenwerking, de rolverdelingen binnen de meetings en eventuele verbeterpunten. In totaal zijn er acht interviews afgenomen. Deze zijn getranscribeerd en te lezen in Bijlage 3.

### **Verwachtingen**

Ten tijde van schrijven is ongeveer een half jaar geleden (in de zomer van 2021) de nieuwe samenwerkingsstrategie geïntroduceerd aan de werknemers binnen XXXXX. Dit betekende dat zij vanaf dat moment in drietallen werden ingedeeld (op basis van functie), aan een cluster werden toegewezen (bijvoorbeeld Elektronica) en in dat drietal voortaan hun campagnes gingen oppakken. De werknemers hadden hier verschillende verwachtingen bij en sommigen gingen er meer *open minded* in dan anderen. De nieuwe werknemers waren nog niet bekend met de oude werkwijze en wisten daarom niet beter dan dat dit de manier was waarop je samenwerkt binnen XXXXX. Andere werknemers waren al jaren de oude werkwijze gewend en hadden daardoor bepaalde verwachtingen bij de nieuwe strategie. Deze waren zowel positief als negatief.

De werknemers die nog niet bekend waren met de oude werkwijze, zoals RMM2, RMM4 en CM3, zagen de vergaderingen vooral als een wekelijks check-in moment met collega’s uit andere teams. Bijvoorbeeld om te kijken of alles op schema loopt en dat er geen opvallende dingen zijn. “Zo is het mij verteld, als echt een check-in moment om te controleren per

*adverteerder of alles nog goed gaat,” aldus RMM4. Veel meer verwachtingen hadden al deze werknemers niet: ze hadden niets om het mee te vergelijken en zijn er daarom ook niet met meer verwachtingen de samenwerking ingegaan. Wel was bij RMM2 de verbazing dat deze werkwijze niet al veel eerder was geïntroduceerd, wat de vraag wekte hoe dit dan voorheen ging. Zo geeft hij aan: “Dit had natuurlijk allang moeten gebeuren.”*

De werknemers die al langere tijd bij XXXXX werken en bekend zijn met de oude werkwijze, hadden duidelijkere verwachtingen bij de nieuwe strategie. Eén van deze verwachtingen was het creëren van een verantwoordelijkheidsgevoel: richting elkaar, richting klanten en richting je campagnes. Tijdens de oude werkwijze werkte iedereen aan een klein stukje van een campagne. Hierdoor vervaagde het zicht op het grote plaatje, het gehele proces, en daarmee ook het verantwoordelijkheidsgevoel. Zodra iemand klaar was met zijn onderdeel, werd het overgedragen naar de volgende en keek de eerste er niet meer naar om. Er was de behoefte om als team een project aan te gaan, in plaats van langs elkaar heen te werken. Het doel was daarbij dat iedereen voorafgaand aan de vergadering alle kennis over het project heeft en dat alle neuzen dezelfde kant opstaan. PM1 vertelt hierover: *“Dat hebben we nooit eerder gehad. Ik wist eigenlijk nooit waar iedereen mee bezig was, wat eraan komt. Dus ik had wel echt de verwachting dat dat beter zou worden.”* Volgens CM3 is dit door de nieuwe strategie aanzienlijk verbeterd. *“Het versoepelt de samenwerking, in plaats van dat je iets bij iemand over de schutting gooit.”* Ook volgens RMM6 ging een campagne voorheen door te veel handen en werkte dat niet. De nieuwe strategie was in diens ogen dan ook een flinke stap vooruit, ook op het gebied van persoonlijke ontwikkeling: *“Als jij alleen maar korte klappen maakt, eigenlijk alleen iets live zet en het daarna loslaat of niet meer verder gaat in de ontwikkeling van zo’n merk, dan denk ik dat het je niet gaat helpen beter te worden in je werk.”*

De werknemers namen ook hun frustraties uit de oude werkwijze mee en hoopten dat deze opgelost zouden worden met de nieuwe werkwijze. Zo was er een grote behoefte aan meer duidelijkheid onderling. RMM1 vertelt hierover: *“Ik verwachtte dat ik meer grip zou hebben op wat er allemaal gebeurt. (...) Daarvoor kwam ik altijd wel samen met Project Management, maar dan ontbrak altijd Campaigning. Dat was eigenlijk mijn verwachting: dat we sneller konden schakelen doordat Campaigning er ook bij zou zitten.”* CM1 erkent deze frustratie en

verwachtte daarom ook dat de nieuwe samenwerking voornamelijk was bedoeld om Campaigning meer bij de andere teams te betrekken. Zo vertelt de CM1: *“De nieuwe werkwijze is vooral gedreven vanuit een stuk onduidelijkheid vanuit RMM en PM ten aanzien van ons. Wie moeten we binnen Campaigning hebben voor een vraag van een bepaalde klant?”* Om die reden is ook het voorstel gekomen om niet alleen RMM en PM te verdelen over clusters met accounts, maar om dit ook te doen voor CM. Hier kwam echter veel weerstand tegen vanuit het Campaigning team. CM1 legt verder uit: *“De werkwijze om elke adverteerder, om elk cluster, toe te kennen aan één Campagne Manager, zorgt bij ons voor veel ongelijkheid in werkdruk.”* In diens ogen zou de nieuwe werkwijze daarom voor het Campaigning team niet zozeer een probleem oplossen, maar juist creëren. De verwachting was dat het team niet zodanig georganiseerd was dat het kon aansluiten op het nieuwe doel van de nieuwe multidisciplinaire samenwerking. CM3 beaamt dit: *“Als je hebt over verwachtingen, dan was het meer een kostenstukje dan een batenstukje.”*

### **Rolverdeling**

Bij een nieuwe samenwerking komt ook een nieuwe rolverdeling kijken. De verwachtingen hoe deze eruit zouden zien waren voornamelijk per functie erg verschillend. De meeste Retail Media Managers hadden verwacht dat zij het voortouw zouden nemen. Zij wilden vanuit het klantperspectief hun accounts doornemen en op die manier het overzicht bewaren. Wat rolverdeling betreft zouden de RMM'ers in hun eigen ogen de leidende rol vervullen en waren PM en CM er voornamelijk voor de updates. RMM 4 vertelt: *“Iedereen kan zijn zegje doen en een update geven van de huidige status. Aan mij is het dan om het meeste overzicht te houden en punten van CM en PM mee te nemen.”* Toch dachten niet alle RMM'ers er zo over. RMM2 vertelt dat in diens ogen Campaigning achter de knoppen zit en dat de meetings bedoeld zijn om aan te geven hoe het gaat met de campagnes die nu live staan. Om die reden werd vanuit RMM2 juist verwacht dat Campaigning meer de leidende rol zou vervullen: *“Kijk, als het begint met een campagne plan maken en briefen, dan hevelen we eigenlijk de verantwoordelijkheid over naar het Campaigning team. En dit gaat over campagnes die live staan, dus Campaigning zou daar meer in de lead over kunnen zijn. Maar ja, kijk, een meeting leiden: dat kan iedereen doen.”*

Het is duidelijk dat er binnen RMM al verschillende verwachtingen waren wat betreft de rolverdeling: de een zegt dat RMM de leiding moet nemen, de ander zegt CM. Maar hoe denkt CM daar zelf over? Zij denken juist dat RMM beter de leiding kan pakken. Zo vertelt CM1: *“De rolverdeling is redelijk dat de RMM’er in charge is, omdat die ook het dichtste bij de klant staat en contact heeft met de klant over wat er speelt. PM en CM zijn daar ondersteunend aan, omdat wij eerder informatie brengen dan informatie halen. Dat is voor RMM of consultant precies andersom.”* CM3 beaamt dit: *“Ik merk wel dat de RMM’er meer start, omdat diegene vaker iets te vertellen heeft. Het begint allemaal bij de RMM’er met de plannen en de vragen.”*

Het is opvallend dat beide partijen de Project Managers buiten beschouwing laten en niet als mogelijke leider zien tijdens de meeting. Daar denken zij zelf heel anders over, aldus PM1: *“Ik dacht in het begin dat wij het meer zouden leiden.”* Er wordt verder verteld dat deze rolverdeling er in het begin wel is geweest, maar dat op een gegeven moment de dynamiek veranderde. PM1 vervolgt: *“Iedereen trok het een beetje naar zichzelf toe, waardoor het moeilijker en rommeliger werd. Nu zie je dat de Retail Media Managers wat meer de leiding hebben genomen over de meeting. Wat ook prima is, omdat zij vaak het begin zijn van ons proces en meer met de onderwerpen kunnen komen.”*

### **Samenwerking**

Eén van de doelen van de nieuwe strategie was om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Tijdens de interviews is aan de verschillende werknemers gevraagd hoe zij die samenwerking nu ervaren en of zij een verbetering hebben gemerkt. Hier lijkt een eenduidig antwoord op te zijn: de nieuwe strategie heeft ervoor gezorgd dat de onderlinge samenwerking aanzienlijk verbeterd is. Niet alleen op zakelijk, maar ook op persoonlijk vlak. Mensen praten meer met elkaar, leren elkaar beter kennen en hebben daardoor ook meer voor elkaar over. *“Je loopt toch wat harder voor elkaar nu je elkaar vaker spreekt en ziet,”* vertelt PM1.

De nieuwe werkvorm heeft twee componenten: drie mensen zitten in een vast team en spreken elkaar wekelijks. De werknemers van XXXXX zijn erg enthousiast over deze groepsvorming, omdat het de kloof tussen de verschillende functies heeft verkleind. Dit wekt de vraag of de groepsvorming *an sich* al de samenwerking bevordert of dat het ook echt

nodig is om elkaar zo regelmatig te zien. Hiervoor kunnen we Team 3 met de overige teams vergelijken. Team 3 komt 'slechts' om de week samen en ziet elkaar dus minder vaak dan Team 1 en Team 2 die wekelijks vergaderen. De PM'er uit Team 3 twijfelt wat beter is: *"Ik vind het heel belangrijk om elkaar te blijven zien en spreken. Soms heb ik het idee, omdat we maar om de week meeten, dat we elkaar niet genoeg zien. (...) Dan denk ik wel: "Shit, moeten we niet even met elkaar zitten?" Maar ja, het gaat wel goed, dus dan is het blijkbaar ook niet per se nodig."* De CM'er uit Team 3 is meer overtuigd van de frequentie en vertelt: *"Zo'n momentje met z'n drieën is prima om één keer in de twee weken te doen. Als we iets nodig hebben, bellen we elkaar toch wel."* De RMM'er uit hetzelfde team beaamt dit en denkt dat het verschil in frequentie hem vooral zit in de invulling die je aan de vergadering geeft: *"Dit is niet echt een werkproces, denk ik, om echt campagne updates te geven, het is meer om even bij elkaar te komen en de hoofden dezelfde richting op te krijgen. Ik denk dat je ook te laat bent als je dan nog moet bijsturen bij campagnes, als je dat één keer in de twee weken doet."*

Het merendeel vindt het een fijn idee dat zij nu een vast aanspreekpunt hebben binnen de andere teams en daardoor mensen makkelijker weten te vinden. *"Ik heb nu ook een aanspreekpunt bij RMM en PM (...), dus de kloof tussen de afdelingen is nu veel kleiner,"* aldus CM3. Het is daardoor niet alleen makkelijker geworden om de juiste persoon voor een vraag te vinden, de drempel is veel ook lager geworden om de vraag te stellen. Dit komt volgens PM3 doordat iedereen nu bewuster is dat hij of zij in een team werkt. Waar voorheen vooral gemaïld werd, worden vragen nu gewoon even via een chat-bericht of een belletje gesteld. Zo chat RMM4 altijd de CM'er en PM'er uit diens driehoek voor een vraag. *"Ik denk wel dat ik hen sneller een berichtje stuur, dan wanneer ik die meetings nooit zou hebben met ze. Omdat ik ze vaker zie, voelt het wat makkelijker,"* legt RMM4 uit.

Naast het gemak heeft de nieuwe strategie ook tot een effectievere samenwerking geleid. PM3 vertelt dat de verschillende afdelingen nu op een slimmere manier met elkaar verbonden zijn dan tijdens de oude strategie: ze bespreken meer met elkaar, terwijl ze elkaar minder zien. Ook is er sprake van een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. Mensen hebben het gevoel dat ze nu echt in een team werken en er niet meer alleen voor staan. *"Alles wat de een uit je driehoek doet, is de ander verantwoordelijk voor. Je weet dat je elkaar nodig hebt. Het is niet meer zoals eerst, dat je een willekeurige CM'er hebt waardoor je eigenlijk niet*

*echt investeert in de resultaten van een campagne. (...) Nu kan je veel meer sturen of iets wel of niet goed gaat, omdat je continu met elkaar samenwerkt,” aldus PM3. Doordat er nu al een aantal maanden in de driehoeken wordt gewerkt, merken velen ook een verschil in de aanpak. Er wordt beter met elkaar overlegd en op een respectvolle manier met elkaar gecommuniceerd. Zo wordt er nu vooral rekening gehouden met of iets wel mogelijk is, in plaats van te zeggen dat iets moet. “Je bent nu veel liefdevoller naar elkaar,” sluit een PM3 af.*

### **Pluspunten**

Wat betreft de samenwerking is er een duidelijke verbetering zichtbaar en zijn de deelnemers hier erg over te spreken. Tijdens de interviews kwamen nog meer pluspunten van de driehoeken aan het licht, zoals de bevorderde effectiviteit en inzicht in (toekomstige) werkdruk.

Allereerst is volgens velen de nieuwe werkwijze een stuk sneller en effectiever geworden. Door alle accounts door te nemen en iedere manager een update te laten geven, wordt iedereen even gedwongen om in de systemen te kijken. Op die manier heeft iedereen in één keer de informatie die ze nodig hebben. *“Dat werkt heel lekker en daardoor weten we elkaar ook gelukkig te vinden om de meetings heen,”* zegt RMM2.

Daarnaast wordt benoemd dat het fijn is dat er door de wekelijkse meetings extra aandacht naar onderwerpen gaat. Bijvoorbeeld in het huidige vierde kwartaal: het drukste kwartaal voor XXXXX vanwege Black Friday en de feestdagen. RMM1 vertelt dat het in die periode extra fijn is om iedere week alle campagnes langs te kunnen gaan, zodat iedereen er bovenop zit. Maar ook in de rustige periodes hebben de vergaderingen een toegevoegde waarde: *“Dan kan je in periodes dat het wat minder druk is meer aandacht geven aan campagnes of hoe je meetings georganiseerd zijn.”*

Een ander pluspunt aan de strategie is volgens PM3 dat er meer wordt nagedacht over de opzet van een campagne en over de plannen die eraan gaan komen. Zo moet er bijvoorbeeld nu aan het einde van het jaar nog veel budget worden weggezet van een bepaalde adverteerder. *“Dan gaan we samen bedenken hoe we dat gaan doen en dat we weten dat er*



*echt nog veel aankomt.*” Op die manier werkt iedereen meer samen dan voorheen en zorgt de meeting ervoor dat iedereen meer inzicht krijgt in (toekomstige) werkdruk.

### **Verbeterpunten**

Naast de positieve effecten weten de geïnterviewden ook allemaal een aantal verbeterpunten te noemen. De rode lijn die hierin naar voren komt is het gemis van een duidelijke structuur en gebrek aan goede voorbereiding.

In veel groepen ontbreekt een duidelijke structuur. In de meeste gevallen wordt er een lijst met campagnes afgewerkt en wordt niet gewerkt met *sparks*, terwijl dit in andere soorten meetings wel de norm is. Om die reden wordt er nu voornamelijk *“een beetje door elkaar heen gepraat”*. Hierdoor zijn de verantwoordelijkheden binnen de meeting ook onduidelijk. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de verdeelde meningen over wie de leiding moet nemen in een meeting. Het gemis aan structuur wordt vanuit verschillende hoeken beaamd, zo ook vanuit RMM. RMM1 komt met een mogelijke oplossing, die is afgekeken bij een andere groep: *“Wat ik het liefst zou willen, is toch iets van een structuur. (...) Zij hebben een dashboard met to do’s en een dashboard met campagnes die live moeten staan. Dat is denk ik een hele fijne houvast, want dan kan je ook niet snel iets vergeten.”* RMM2 kwam met een soortgelijk idee: *“Ik vraag altijd: “Wat is de status van deze campagne?”, maar in de ideale situatie hebben wij gewoon een automatisch dashboard waarin dat staat, zodat we het daadwerkelijk over de inhoud kunnen hebben. Dat zijn we nu allemaal handmatig aan het vragen continu, echt a waste of time.”*

Een tweede verbeterpunt dat door meerdere mensen wordt benoemd, is een betere voorbereiding van de meetings. Idealiter kijkt iedereen, voorafgaand aan de meeting, naar zijn of haar eigen campagnes en noteert of er bijzonderheden zijn. RMM4 geeft toe: *“Ik zit zelf nu ook vaak tijdens de meetings nog in de dashboards te kijken, omdat ik dan van tevoren geen tijd heb gehad. Dat doet iedereen volgens mij. Als je voor de meeting al een half uurtje kan nemen om alles al door te lopen, dan zie je ook geen dingen over het hoofd tijdens de meeting zelf.”* De voorbereiding is een simpele handeling, die dus veel kan opleveren. Zo zou het de effectiviteit van de meeting vergroten, het tempo hoog houden en ervoor zorgen dat

er tijdens de meeting niets over het hoofd wordt gezien. Daarbij blijft er meer tijd over om het daadwerkelijk over de inhoud te hebben, zoals RMM2 hiervoor al wenste.

Daarnaast hebben de RMM'er en PM'er behoefte aan meer informatie vanuit Campaigning. Bij PM1 komt dit voornamelijk doordat diens driehoek een CM'er mist: *"Ik mis de extra Campaigning erbij, omdat zij nog steeds verdeeld zijn en niet op clusterniveau zoals wij. Hierdoor moet je alsnog bij verschillende mensen terecht en het is ook met brieven bij iedereen anders."* Ook het verschil in kennis over *always on* campagnes en *boost* campagnes leidt nog tot veel verwarring. RMM2 vertelt hierover: *"Wat mij opvalt bij Campaigning is dat zij voornamelijk inhoudelijk goed weten wat bij always on speelt, maar niet bij boost campagnes. Daar wil ik juist veel over weten."* Het Campaigning team erkent dit probleem en voorzag hierin ook al de problemen, nog voordat de nieuwe samenwerkingsstrategie in de praktijk was gebracht. CM1 legt uit: *"Ik manage iets wat zo lang duurt en minder urgentie heeft. De meeting zelf dient vooral voor boost campagnes en daar zit ook meer druk op vanuit de andere rollen. Dat werkt elkaar een beetje tegen, denk ik."* Een directe oplossing kan de Campagne Manager niet bedenken, anders dan dat er een keer helder de verwachtingen naar elkaar toe worden uitgesproken.

Een laatste aandachtspunt is het verbeteren van de verdeling tussen de informatie die tijdens en buiten de meetings om met elkaar wordt gedeeld. Zo uit PM3 de frustratie niet altijd overal bij betrokken te worden. *"Het is nog even wennen wat wel of niet in de driehoek wordt besproken en wat je beter met zijn tweeën kan bespreken. Het hangt er heel erg om waar het om gaat."* Een mogelijke verklaring hiervoor is de onwetendheid wat betreft ieders werkzaamheden. Zo wordt er voor een campagne vaak aan het Campaigning team gevraagd of iets mogelijk is, terwijl het belangrijker is om bij Project Management te vragen of datgene dan ook daadwerkelijk mag. De oplossing hiervoor lijkt wederom een betere structuur van de meetings. *"Het zou handig zijn als we vaker wel die vaste agenda afgaan of dat we puntjes van tevoren aangeven."* Naar eigen zeggen wordt hier binnen de driehoek wel al aan gewerkt en gaat dat steeds beter.

### 5.3. Knelpunten

De statistische analyses hebben inzicht gegeven in het verloop van de meetings en wie welke bijdrage daarin levert. Na het observeren van de vergaderingen zijn er diepte-interviews gehouden met alle deelnemers. Het doel hiervan was om te achterhalen of de bevindingen uit de vergaderingen overeenkomen met het beeld dat de managers zelf hebben van hun samenwerking. Er is een uitgebreid beeld geschetst, door iedereen te vragen naar de verwachtingen die zij voorafgaand hadden van de samenwerking, de rolverdelingen binnen de meetings en eventuele verbeterpunten. Uit de interviews is gebleken dat er vooral veel tevredenheid is over de nieuwe samenwerkingsstrategie en dat deze heeft gezorgd voor een aanzienlijke verbetering van de onderlinge samenwerking. Niet alleen op zakelijk, maar ook op persoonlijk vlak. Mensen praten meer met elkaar, leren elkaar beter kennen en hebben daardoor ook meer voor elkaar over.

Ondanks de tevredenheid van de managers, zijn er zowel via de vergaderingen als via de interviews een aantal knelpunten aan het licht gekomen die de effectiviteit van de samenwerking mogelijk kunnen schaden. In dit onderdeel zal ik deze knelpunten aankaarten. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de laatste onderzoeksvraag: *“Wat zijn de voornaamste knelpunten in de samenwerking, die voortkomen uit onderzoeksvraag 1 en 2?”* In Hoofdstuk 6 en 7 worden de mogelijke oplossingen voor de knelpunten besproken.

#### ***Knelpunten uit de vergaderingen***

Het meest opvallende dat tijdens de observaties van de vergaderingen naar boven is gekomen, is het feit dat er geen duidelijke structuur en rolverdeling is afgesproken voor de wekelijkse vergaderingen. De drie teams laten grote verschillen zien wat betreft inbreng, reactie en afsluiting van een topic. In Team 1 en Team 2 nemen de Retail Media Managers het voortouw in alle drie de onderdelen. Team 3 wijkt hiervan af: in dit team neemt de Campaign Manager juist het initiatief door topics in te brengen en hierop te reageren, wat wordt afgewisseld met de afronding door de Project Manager.

De onduidelijke structuur is ook terug te zien in het aantal topics en subtopics die de verschillende teams in de vergaderingen bespreken. Zo bespreekt Team 1 bijvoorbeeld

aanzienlijk meer topics en subtopics dan Team 3. Wanneer we kijken naar welke subtopics dan worden besproken, geven de resultaten aan dat er voornamelijk discussies worden gevoerd en vragen worden gesteld aan collega's. Het niveau waarin dit gebeurt, verschilt echter weer per team. Team 3 behandelt ieder subtopic namelijk veel uitgebreider dan de overige teams.

De grote verschillen tussen de teams zijn terug te koppelen aan de verschillende vergadertechnieken die zij hanteren. Doordat de vergaderingen vrij in te vullen zijn, heeft Team 3 hier een eigen draai aan gegeven. Zij gebruiken de vergadering niet als een wekelijks check-in moment zoals de andere teams, maar spreken om de week af voor de echt urgente zaken. Voorafgaand aan deze vergaderingen sturen alle deelnemers *sparks* in, die zij vervolgens uitgebreid gaan bespreken: vandaar ook de langere tijdsduur per (sub)topic.

Wanneer we kijken naar de effectiviteit van deze techniek, zien we dat Team 3 niet alleen doelgerichter werkt: het team is ook het meest uitgesproken in het maken van directe acties. Dit wekt het idee dat zij met deze techniek de aangekaarte problemen daadwerkelijk oplossen, waardoor mensen weer verder kunnen in hun werk en dus met een actiepunt de vergadering verlaten.

### ***Knelpunten uit de diepte-interviews***

Naast het observeren van de vergaderingen, zijn de deelnemers geïnterviewd over hun kijk op de samenwerking. Eén van de meest opvallende bevindingen die naar aanleiding van deze interviews is gedaan, is dat de verwachtingen van de managers al vanaf het eerste moment uiteenliepen. Er was vooral een duidelijke tweedeling te zien tussen de managers die wel en niet bekend waren met de oude werkwijze. De managers die hier niet bekend mee waren, beschouwden de samenwerking als een manier om elkaar op de hoogte te houden van de huidige ontwikkelingen omtrent campagnes. De vergaderingen dienden in hun ogen als een check-in moment om elkaar updates hierover te geven. De managers die wel bekend waren met de oude werkwijze, hadden grotere verwachtingen. Dit kwam doordat zij hun frustraties uit de oude werkwijze meenamen en hoopten dat deze opgelost zouden worden met de nieuwe werkwijze. De grootste wens die tijdens de interviews naar voren kwam, was de behoefte aan meer duidelijkheid onderling. RMM en PM hadden al enigszins een goede

onderlinge communicatie, maar zij misten de mogelijkheid om snel te schakelen met collega's van Campaigning. Daarom werd door meerdere mensen verwacht dat de nieuwe samenwerking voornamelijk was bedoeld om Campaigning meer bij de andere teams te betrekken. Echter, de Campagne Managers zagen al snel de bui hangen, aangezien hun werk niet zo makkelijk te verdelen is over clusters als dat van de andere managers. De werkwijze om elke adverteerder, elk cluster, toe te kennen aan één Campagne Manager, zorgt bij hen voor veel ongelijkheid in werkdruk. In de ogen van de CM'ers zou de nieuwe werkwijze daardoor voor het Campaigning team niet zozeer een probleem oplossen, maar juist creëren.

Naast de verschillende verwachtingen, viel tijdens de interviews ook op dat de managers verschillende meningen hebben wat betreft de rolverdeling tijdens de vergaderingen. Iedereen verwachtte van iemand anders dat diegene het voortouw zou nemen. De meeste Retail Media Managers wilden vanuit het klantperspectief hun accounts doornemen en op die manier het overzicht bewaren. Het was voor hen daarom een logische stap dat zij de leiding nemen. Andere RMM'ers wilden juist dat Campaigning zou sturen, omdat zij aan de knoppen zitten van de campagnes die live moeten of al live staan. Ook onder de Project Managers en Campagne Managers waren de ideeën verdeeld. Hierdoor trok iedereen de leiding naar zichzelf toe tijdens de vergaderingen, waardoor het volgens PM1 *“moeilijker en rommeliger”* werd. Waar de nieuwe strategie was bedoeld om de samenwerking te bevorderen, leidde het in het begin dus al direct tot onduidelijkheid en verwarring.

De verwarring door de onduidelijke rolverdeling wordt versterkt door het gebrek aan een vaste structuur voor de vergaderingen. Toen de nieuwe communicatiestrategie werd geïntroduceerd, is er geen duidelijke agenda voor de vergaderingen meegegeven. Hierdoor zijn de managers deze naar eigen inzicht gaan indelen: de ene groep bespreekt nu een lijst met alle accounts, de andere groep werkt aan de hand van *sparks*. Op het eerste gezicht lijkt het alsof de groepen goed omgaan met de vrije invulling, maar vanuit verschillende hoeken wordt beaamd dat dit verwarring zaait wat betreft ieders verantwoordelijkheden binnen de samenwerking. Dit is terug te zien in de verschillende manieren waarop managers zich voorbereiden voor een vergadering: de ene is op de hoogte van alle ontwikkelingen omtrent campagnes, de ander gaat er juist vanuit dat dat tijdens de vergadering wordt bekeken. Dit leidt wederom tot verwarring en soms zelfs tot onderlinge irritaties. Daarnaast is het ook niet

duidelijk welke informatie tijdens de vergadering gedeeld moet worden en wat één-op-één besproken kan worden. Hierdoor kan er een ongelijke verdeling in kennis over de campagnes ontstaan, wat de workflow wederom niet ten goede komt.

### **Conclusie**

Er is nog voldoende te verbeteren, wat logisch is voor een nieuwe samenwerking. De werknemers erkennen dit zelf ook: *“Deze meeting was echt de eerste stap in de samenwerking verbeteren. Dat is voor nu al fijn, maar ik denk dat er zeker nog dingen zijn die we verder kunnen verbeteren.”* Het positieve is dat het hoofddoel van de nieuwe strategie al lijkt te werken: een nauwere en effectievere samenwerking, om zo meer inzichten in de werkzaamheden te krijgen. Doordat iedereen het daarover eens is, staan ze er ook voor open om de nieuwe strategie zodanig verder te ontwikkelen, zodat dit hun werkzaamheden op een positieve manier blijft beïnvloeden. Op welke manier dit het beste gerealiseerd kan worden, wordt besproken in het slothoofdstuk van dit onderzoek.

## 6. Conclusie en discussie

Deze scriptie betreft een praktijkonderzoek naar de innovatieve samenwerkingsstrategie binnen XXXXX, ter bevordering van de effectiviteit van team-communicatie. Dit onderzoek is in twee delen uitgevoerd. Allereerst zijn de wekelijkse vergaderingen van drie verschillende samenwerkingsgroepen bijgewoond, gedocumenteerd en geanalyseerd. Vervolgens zijn er met de deelnemers uit dezelfde groepen diepte-interviews gehouden. Tijdens deze interviews werden zij gevraagd naar de verwachtingen die zij voorafgaand aan deze samenwerking hadden, in hoeverre deze verwachtingen zijn gerealiseerd en welke voor- en nadelen de vergaderstrategie met zich mee heeft gebracht.

### *Het verloop van een driehoekmeeting*

Op basis van de resultaten die deze twee onderdelen hebben opgeleverd, kunnen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek worden beantwoord. De eerste onderzoeksvraag had betrekking op de vergaderingen en luidt: *“Hoe verloopt een wekelijkse RMM x CM x PM-meeting?”* Tijdens deze vergaderingen komen veel verschillende onderwerpen aan bod,

daarom zijn deze onderscheiden in verschillende topics. Het voornaamste topic dat aan bod komt, zijn de accounts die binnen het cluster van de desbetreffende groep vallen. Accounts zijn de verschillende klanten die campagnes hebben lopen, zoals Groupe SEB, Philips of Samsung. Vaak zijn er meerdere dingen te vertellen over een account, bijvoorbeeld een verandering in budget, een statusupdate van het creatieproces of een aangepaste livegang. Ook kan er een discussie op gang komen of stelt iemand een vraag aan een collega. Deze zijsporen zijn in dit onderzoek de subtopics genoemd. Per vergadering zijn het aantal topics en subtopics genoteerd en na de statistische analyses werd duidelijk dat hierin grote verschillen zijn tussen de verschillende groepen. Zo bespreekt Team 1 aanzienlijk meer topics en subtopics per vergadering dan Team 3, voert Team 3 de meeste discussies en geeft Team 2 de meeste updates.

Naast de topics en subtopics is ook de rolverdeling binnen de vergaderingen geanalyseerd. Zo is per topic genoteerd wie deze inbrengt, wie hierop reageert en wie het onderwerp vervolgens afrondt. Per functie is gekeken naar eventuele verschillen en wederom waren deze verschillen sterk aanwezig. Bij de inbreng van de topics, de reacties hierop én het afronden van de onderwerpen, verzetten de Retail Media Managers in alle teams het meeste werk en houden de Campagne Managers zich voornamelijk op de achtergrond. Wanneer we inzoomen op de verschillende teams, blijft deze verdeling bij Team 1 en 2 gelijk. Team 3 daarentegen wijkt op alle vlakken af van de norm. In dit team brengt de Campagne Manager de meeste topics in en reageert hier vervolgens ook vaker op. Voor de afsluiting van de topics wordt het stokje overgedragen aan de Project Manager.

### *De ervaring van de managers*

De analyses van de vergaderingen hebben een gedetailleerd beeld geschetst van de nieuwe samenwerking. Echter, op basis van bovengenoemde resultaten kan er nog niets worden gezegd over hoe de deelnemers uit de driehoeken deze samenwerking zelf ervaren. Daarom is de tweede onderzoeksvraag geformuleerd: “Hoe ervaren de RMM’er, CM’er en PM’er de nieuwe samenwerkingsstrategie?” Wederom is deze vraag opgedeeld in deelvragen. Deze worden nu beantwoord op basis van de informatie die is gewonnen uit de diepte-interviews met alle deelnemers.

Uit de gesprekken is gebleken dat er een tweedeling is in de werknemers. Zo heb je enerzijds de managers die al bekend waren met de oude strategie en anderzijds de managers die nieuw waren bij XXXXX en daardoor niet bekend waren met de oude strategie. Dit heeft tevens gezorgd voor een duidelijke verdeling wat betreft de verwachtingen die alle managers voorafgaand aan de nieuwe samenwerking hadden. De nieuwe managers beschouwden de samenwerking als een manier om elkaar op de hoogte te houden van de huidige ontwikkelingen omtrent campagnes. De vergaderingen dienden in hun ogen als een check-in moment om elkaar updates hierover te geven. De ervaren managers zagen de vernieuwing als veel meer: het moest meer verantwoordelijkheidsgevoel creëren voor je campagnes en richting elkaar, het moest ervoor zorgen dat alle neuzen weer dezelfde kant op gingen staan en het moest meer grip bieden op wat er gebeurt, voornamelijk vanuit Campaigning.

Een deel van deze verwachtingen zijn ingelost. Volgens iedereen heeft de nieuwe strategie ervoor gezorgd dat de onderlinge samenwerking aanzienlijk verbeterd is. Niet alleen op zakelijk, maar ook op persoonlijk vlak. Mensen praten meer met elkaar, leren elkaar beter kennen en hebben daardoor ook meer voor elkaar over. Ook is de kloof tussen afdelingen kleiner geworden, doordat iedereen nu een vast aanspreekpunt heeft. De verschillende afdelingen zijn daardoor op een slimmere manier met elkaar verbonden dan tijdens de oude strategie. Er is sprake van een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel en er wordt respectvoller met elkaar gecommuniceerd.

Toch roept de nieuwe techniek ook nog veel vraagtekens op. Bijvoorbeeld wat betreft de vergaderingen zijn er van tevoren geen duidelijke tools aangeboden om deze vorm te geven. Hierdoor doet iedereen nu eigenlijk maar wat, zonder dat er sprake is van een duidelijke structuur. Dit uit zich bijvoorbeeld in de onderlinge rolverdeling. Sommige RMM'ers hadden verwacht dat zij de leiding zouden nemen en dat de Project Manager en Campagne Manager hen zouden aanvullen met updates. Andere RMM'ers dachten juist dat CM meer zou leiden, omdat zij grotendeels de verantwoordelijkheid dragen over de campagnes die live staan. CM vindt juist dat RMM de leiding moet nemen, omdat deze meer in contact staat met de klant en meer overzicht heeft door de verantwoordelijkheid voor het beginproces. Uit de geobserveerde vergaderingen blijken de Retailers over het algemeen nu maar het voortouw te nemen, door onderwerpen in te brengen en hierop te reageren, om zo een gesprek te



starten. Zoals RMM2 zelf al zei: “Een vergadering leiden, dat kan iedereen.” Echter, het feit dat hierover al onduidelijkheid heerst, zorgt ervoor dat een vergadering bij voorbaat al niet zo efficiënt mogelijk verloopt.

#### *De voornaamste knelpunten in de samenwerking*

Op basis van de hierboven gegeven antwoorden op onderzoeksvragen 1 en 2, kan de derde en tevens laatste onderzoeksvraag worden beantwoord. Deze vraag luidt: Wat zijn de voornaamste knelpunten in de samenwerking, die voortkomen uit onderzoek 1 en 2? In dit onderzoek is er sprake van een knelpunt, wanneer de effectiviteit van de samenwerking en de waarde van de werkprestaties op een negatieve manier worden beïnvloed.

De nieuwe samenwerking bestaat uit twee aspecten: 1) de vorming van vaste teams (bestaande uit RMM, CM en PM) met een eigen cluster en 2) het periodiek overleg tussen de teamleden. Wanneer we alle resultaten samennemen, zien we dat beide aspecten van de nieuwe samenwerking een positieve bijdrage hebben geleverd aan XXXXX. De nieuwe werkwijze is een stuk sneller en effectiever. Door de gezamenlijke vergaderingen wordt iedereen op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen en kan extra aandacht worden besteed aan grote projecten, zoals Black Friday of de XXXXX. In zulke drukke periodes is het extra belangrijk dat iedereen bovenop het werk zit. Tot slot is een groot pluspunt dat er meer wordt nagedacht over de opzet van een campagne en over de plannen die eraan gaan komen. Op die manier werkt iedereen meer samen dan voorheen en zorgt de meeting ervoor dat iedereen meer inzicht krijgt in (toekomstige) werkdruk.

Naast deze positieve effecten heeft de nieuwe samenwerking ook zijn gebreken. Deze knelpunten betreffen voornamelijk het tweede aspect van de samenwerking: het periodiek overleg. Het merendeel van de managers is het eens dat een betere voorbereiding zou leiden tot een effectievere meeting. In dat geval hoeft er geen aandacht naar de status-updates van campagnes, maar kan er volledig worden gefocust op inhoudelijke kwesties. Mogelijk kan dit worden opgelost door middel van een centraal informatiepunt, zoals een automatisch dashboard met daarin alle *to do's* en huidige campagnestatusen. Voor de deelnemers die het fijn vinden om toch alle accounts langs te gaan, kan dit dashboard fungeren als snelle checklist aan het begin van de vergaderingen. Vervolgens kan er daarna worden gefocust op

de inhoud van bijzonderheden, bijvoorbeeld via vooraf ingestuurde *sparks*. Ook deze kunnen op het dashboard worden weergegeven, zodat iedereen weet wat ze in de vergadering kunnen verwachten.

Dit zou tevens een oplossing bieden voor het tweede grote knelpunt: de sterke wens voor een duidelijke structuur in de meetings. Dit zien de deelnemers uit de driehoeken zelf enerzijds het liefst in de vorm van een vaste agenda, waarbij iedere deelnemer vanuit zijn expertise een update geeft. Anderzijds zien zij dit graag in de vorm van een duidelijke rolverdeling onderling. Momenteel nemen de Retail Media Managers voornamelijk het voortouw tijdens de meetings: zij dragen een topics aan, reageren hier meestal zelf op en sluiten deze vervolgens ook af. Deze leidinggevende rol is niet van tevoren aan hen toegewezen, maar is zo ontstaan. De meningen zijn echter verdeeld of dit de meest ideale rolverdeling is, ook vanuit RMM zelf. Naar eigen zeggen zien zij het Campaigning team liever in de lead tijdens een meeting, aangezien zij 'achter de knoppen zitten'. De Campagne Managers daarentegen zien liever de RMM'ers in deze positie, aangezien zij in direct contact staan met de klant. Het is duidelijk dat hier onenigheid over is, wat betekent dat het baat heeft om hier zo snel mogelijk afspraken over te maken om verwarring te voorkomen. De inzichten die dit onderzoek hebben opgeleverd kunnen hier mogelijk bij helpen.

### *Reflectie*

Dit onderzoek betreft een mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de nieuwe samenwerkingsstrategie binnen XXXXX, ter bevordering van de effectiviteit van teamcommunicatie. Eerst zijn de meetings geanalyseerd en gecodeerd, waarnaar deze zijn onderworpen aan grotendeels beschrijvende, statistische analyses. Hieruit zijn de feitelijke gegevens van de meetings naar voren gekomen: het aantal topics en subtopics, de tijd die hieraan is gespendeerd en wie deze (sub)topics inbracht, erop reageerde en afsloot. Met deze informatie kon een beeld worden geschetst over het verloop van en de rolverdeling in de meetings. Vervolgens is in het tweede deel een kwalitatief onderzoek uitgevoerd: bij alle deelnemers is er een semigestructureerd interview afgenomen, om te achterhalen hoe zij de nieuwe samenwerkingsstrategie zelf (hebben) ervaren. Op die manier konden de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten tegen elkaar worden afgewogen. Hierdoor is een zo

compleet mogelijk beeld geschetst van de huidige situatie en kan er een sterk onderbouwd advies worden gegeven.

Op basis van de literatuur wisten we dat er verschillende soorten vergaderingen te onderscheiden zijn: presentaties, brainstormsessies, puntsgewijze besluitvormende vergaderingen, vaste vergaderingen en instructievergaderingen (Yacht, 2021). Uit het onderzoek blijkt dat de driehoeken van XXXXX gebruik maken van vaste vergaderingen. Deze vinden plaats op een vaste dag en tijdstip. De vergaderingen zijn informeel van aard: iedereen vertelt over de voortgang van zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Dit komt ook naar voren tijdens de vergaderingen van de driehoeken. De managers bespreken de actualiteiten rondom de accounts en de creatieflow van campagnes. Echter, uit de analyses is gebleken dat deze vaste vergaderingen op twee verschillende manieren kunnen worden vormgegeven. Enerzijds kan een team alle accounts bespreken en iedereen een update laten geven over de voortgang van zijn of haar deel van het creatieproces. Anderzijds kan een team alleen stilstaan bij de voortgang van een account of campagne die extra aandacht verdient. Uit de observaties is gebleken dat Team 1 en Team 2 de eerste techniek gebruiken en Team 3 de tweede techniek. Zoals eerder al benoemd is hebben beide vormen voor- en nadelen.

Naast de vorm van het overleg, is het per vergadering verschillend hoe de inhoud wordt besproken. Volgens Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) op vier verschillende manieren: probleemgerichte communicatie, procedurele communicatie, sociaal-emotionele communicatie en actiegerichte communicatie. Wanneer we kijken naar de verschillende teams, lijkt er door de verschillende vergadertechnieken ook een verschil te zijn in communicatievorm. Team 1 en Team 2 maken gebruik van procedurele communicatie. Deze communicatievorm betreft uitspraken die gericht zijn op het structureren en organiseren van de discussie (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Dit komt overeen met de vaste structuur die de teams tijdens de vergaderingen aanhouden, door iedere keer een vaste lijst met accounts te bespreken. Team 3 maakt tijdens de vergaderingen gebruik van probleemgerichte communicatie. Deze communicatievorm is direct gerelateerd aan het begrijpen van het probleem, het vinden van passende oplossingen en het evalueren van die oplossingen. Een succesvol probleemoplossend proces wordt gekenmerkt door een grondige definitie en analyse van het probleem (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009).

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de uitvoering en de effectiviteit van de nieuwe samenwerkingsstrategie binnen XXXXX. We weten nu welke vergadervorm en communicatiestijlen hierbij komen kijken en welke voor- en nadelen deze met zich meebrengen. Daarnaast heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de kennis die we al hadden vanuit de literatuur, over vergadervormen en communicatiestijlen. We wisten dat er verschillende vergadervormen bestaan, maar dit onderzoek heeft aangetoond dat deze vormen op verschillende manieren in de praktijk kunnen worden gebracht, afhankelijk van de waarde en prioriteit die aan de inhoud wordt gegeven.

### *Vervolgonderzoek*

Dit onderzoek kan worden gezien als een tussentijdse evaluatie van de nieuwe overlegvorm binnen XXXXX. Aan de hand van statistische analyses en diepte-interviews is er een beeld geschetst van de huidige status van de samenwerking. Hierbij zijn zowel de positieve effecten als de knelpunten aan het licht gekomen. Aan het einde van dit onderzoek wordt een advies gegeven om de vergaderstrategie verder te optimaliseren. Wanneer dit advies in acht wordt genomen, kan er over een aantal maanden een vervolgonderzoek worden gedaan, in de vorm van een eindevaluatie. Dan kan worden bepaald of de doelstellingen van de nieuwe strategie daadwerkelijk zijn behaald, wat er goed ging en of er toch nog dingen zijn die in het vervolg beter kunnen. Dit zal niet alleen tot nieuwe inzichten voor XXXXX zelf, maar zal ook een waardevolle bijdrage leveren aan het huidige wetenschappelijke debat over interne communicatie.

## 7. Aanbevelingen

Uit het onderzoek naar de nieuwe samenwerkingsstrategie binnen XXXXX, zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten zijn zowel via de observaties van de vergaderingen als via de diepte-interviews aan het licht gekomen. Op basis van de bevindingen uit het onderzoek en de kennis uit de literatuur en praktijk, wordt in dit laatste hoofdstuk een advies gegeven ter verbetering van de strategie.

De nieuwe samenwerking kent veel pluspunten, maar ook veel verbeterpunten. De rode lijn die hierin naar voren is gekomen, is het gemis van een duidelijke structuur voor de vergaderingen en gebrek aan goede voorbereiding vanuit de deelnemers. Dit komt mede door de verschillende vergadertechnieken die worden gehanteerd. Het ene team bespreekt tijdens de vergaderingen een vaste lijst met accounts, het andere team bespreekt de vooraf ingestuurde *sparks*. De vrij in te vullen vergaderingen zorgen voor onduidelijkheid. Niet alleen wat betreft structuur, ook wat betreft de verantwoordelijkheden en rolverdelingen binnen de meetings. De meningen zijn verdeeld over wie de leiding moet nemen tijdens de vergaderingen, waardoor er volgens de managers nu veelal een beetje door elkaar heen wordt gepraat.

Naast de duidelijke wens voor een duidelijke structuur, is er de wens voor betere voorkennis. Enerzijds wordt er verlangd naar een betere voorbereiding vanuit de verschillende deelnemers. Zoals in de statistische analyses naar voren kwam, bestaat het merendeel van de meetings onder andere uit updates over campagnes, terwijl iedereen hier al van op de hoogte hoort te zijn. Het andere deel van de vergaderingen wordt besteed aan vragen aan collega's, wat wederom aantoont dat er een gat in kennis is. Het is natuurlijk veel interessanter om tijdens dit soort vergaderingen dieper in de onderwerpen te duiken en mogelijke problemen op te lossen.

Eén van de voornaamste redenen van gebrek aan kennis, is de ongelijke verdeling van de campagnes onder de managers. Tijdens dit onderzoek is aan het licht gekomen dat de Retail Media Managers en de Project Managers verantwoordelijk zijn voor een vast cluster en alle accounts en campagnes die daarbinnen vallen. Bij de Campagne Managers is deze verdeling van werk echter niet zo zwart-wit. Zij hebben enkel de *always on* campagnes uit hetzelfde cluster toegewezen gekregen en moeten (vanwege het verschil in werkdruk) zelf op een gelijke manier de *boost* campagnes zien te verdelen. Hierdoor kan het voorkomen dat de CM'er uit Team 3 verantwoordelijk is voor een boost campagne uit het cluster van Team 1. In dat geval zorgt het voor gebrek aan kennis bij de CM'er uit Team 1. Niet iedereen lijkt zich van deze ongelijkheid bewust, waardoor er vaak sprake is van frustratie: een emotie die de effectiviteit van de samenwerking tegenwerkt (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). De werkverdeling op basis van clusters leek aan het begin zo gemakkelijk, maar blijkt in de

praktijk helemaal niet zo goed te werken. Het is daarom belangrijk dat voor dit complexe probleem een oplossing wordt bedacht.

Anderzijds is er het verlangen naar een betere verdeling van informatie. De nauwere samenwerking heeft geleid tot meer direct contact buiten de meetings om. Op het eerste gezicht een bevordering, maar ook deze ontwikkeling heeft een probleem met zich meegebracht: een goede verdeling tussen de informatie die tijdens en buiten de meetings om met elkaar wordt gedeeld. Het verbeterde contact zorgt er soms voor dat mensen buiten de vergaderingen om afspraken met elkaar maken, waar de derde partij dan niet of te laat van op de hoogte is.

Tijdens de interviews lijkt er een overkoepelende oplossing te zijn gevonden voor deze drie problemen: een dashboard met *to do's* en statusupdates van alle campagnes. Deze simpele oplossing kan ervoor zorgen dat iedereen altijd op de hoogte is van de laatste informatie. Daarbij biedt het een houvast tijdens de vergaderingen en maak het in één oogopslag duidelijk welke onderwerpen extra aandacht verdienen. Door gedurende de week dit bord bij te werken, is iedereen altijd voorbereid en kan tijdens de meetings daadwerkelijk over de inhoud worden gesproken. Een simpel dashboard kan dus al een grote stap zijn in de juiste richting om deze samenwerking nog efficiënter te maken. Wanneer dit advies in acht wordt genomen, kan er over een aantal maanden een vervolgonderzoek worden uitgevoerd naar de effectiviteit van de samenwerking. Dit zal niet alleen leiden tot nieuwe inzichten voor XXXXX zelf, maar zal ook een waardevolle bijdrage leveren aan het huidige wetenschappelijke debat over interne communicatie.

## 8. Literatuurlijst

- 2Peak (2015, 5 november). Welke vergaderstijlen zijn te onderscheiden? 2Peak Geraadpleegd 03-10- 2021 via <https://2peak.nl/welke-vergaderstijlen-zijn-te-onderscheiden/>
- Ashby, F. G., & Isen, A. M. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106, 529-550. doi:10.1037/0033-295X.106.3.529
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bales, R. F. (1980). *SYMLOG case study kit*. New York, NY: Free Press.
- Beck, S. J., & Keyton, J. (2009). Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research*, 40, 223-246. doi:10.1177/1046496408330084
- Diepeveen, L. (2018, 7 juni). *De onderdelen van een communicatieplan*. Geraadpleegd op 22 september 2021, van <https://www.marketingportaal.nl//communicatie/onderdelen-communicatieplan>
- Ensie (2017a, 10 mei). Communicatiestrategie. Geraadpleegd op 22 september 2021 van: <https://www.ensie.nl/communicatie-handboek/communicatiestrategie>
- Ensie (2017b, 7 juni). Communicatieplanning. Geraadpleegd 22 september 2021 van <https://www.ensie.nl/jim-emanuels/communicatieplan>
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1084
- Goeie Zaken. (z.d.). *Op de tijdlijn i de Brainportregio*. Geraadpleegd op 3 oktober 2021, van <https://www.goeie-zaken.online/artikel/Vergaderstijlen>
- Huang, M. (2009). A conceptual framework of the effects of positive affect and affective relationships on group knowledge networks. *Small Group Research*, 40, 323-346. doi:10.1177/1046496409332441
- Janssen, D., Van der Loo, M., Van den Hurk, J., & Jansen, F. (2012). *Zakelijke communicatie voor professionals* (1ste editie, Vol. 16). Noordhoff.

- Kauffeld, S., & Meyers, R. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 267-294. doi:10.1080/13594320701693209
- Kauffeld, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small group research*, 43 (2), 130-158.
- 't Lam, P. (2000). *Werkboek Communicatieplanning. Het communicatieplan: stappen, kernvragen en elementen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business Psychology*, 24, 65-76. doi:10.1007/s10869-009-9092-6
- Marketingbright. (2020, 7 mei). *Communicatiestrategie - Stappen & 14 communicatiestrategieën uitgelegd*. Marketingbright NL. <https://www.marketingbright.nl/communicatieplan/communicatiestrategie/>
- Marketingportaal. (2018, 7 juni). *Communicatiestrategie - 12 communicatiestrategieën*. <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiestrategie-2/>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Md Nordin, S., Halib, M., & Ghazali, Z. (2011). Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 617-624.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546. doi:10.1037/a0013773
- Michels, D. J. (2006). *Communicatie handboek*. Groningen, The Netherlands: Wolters Noordhoff bv.
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13, 370-386. doi:10.1287/orsc.13.4.370.2947
- Olsthoorn, A. C., Van der Velden, J. H. (2007). *Elementaire Communicatie*. Utrecht: Thieme Meulenhoff.
- Oosting, Tabitha. (2020). *Waarover en op welke manier praten organisaties bij het plannen van communicatie? Een verkennend onderzoek naar communicatieplanning in de praktijk*. [Ongepubliceerde masterscriptie]. Universiteit Utrecht.



- Wilson, L.J., Ogden, J.D. (2016). *Strategic Communications. Planning for public relations and marketing* (6e editie). Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.
- Xu, J., & Croft, W. B. (2000). Improving the effectiveness of information retrieval with local context analysis. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 18(1), 79-112.
- Yacht. (z.d.). *Vergadering voorzitten: maak het verschil bij een meeting*. Geraadpleegd op 3 oktober 2021, van <https://www.yacht.nl/carriere/teamplayer/meeting>

## 9. Bijlagen

### Bijlage 1: Documentatie van de meetings

Voor dit onderzoek zijn gedurende twee maanden (oktober t/m november 2021) de meetings van drie verschillende driehoeken geanalyseerd. Deze meetings zijn bijgewoond, opgenomen, gedocumenteerd, gecodeerd en vervolgens geanalyseerd. In deze bijlage zijn de documentaties te zien van deze meetings. In totaal zijn er twaalf meetings gedocumenteerd: vier van Driehoek 1, vijf van Driehoek 2 en drie van Driehoek 3.

#### Driehoek 1

**Datum: dinsdag 5 oktober 2021**

#### *Aanwezig:*

RMM:

- RMM2
- RMM1
- RMM\_gast1
- RMM\_gast2

CM:

- CM\_gast1
- CM\_gast2

PM:

- PM1
- PM2

#### *Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Er zitten externe mensen bij de meeting: RMM\_gast1 en RMM\_gast2 van RMM. Niet iedereen kent elkaar, dus iedereen stelt zichzelf kort voor.
- Voorafgaand aan de meeting had ik iedereen een mail gestuurd over mijn onderzoek en met de vraag of iedereen akkoord was dat de meetings vanaf nu worden opgenomen. Als aanvulling hierop beantwoord ik vooraf aan de meeting nog wat vragen over mijn onderzoek, check nogmaals of iedereen akkoord is en start dan de opname.

Analyse:

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Eigen inbreng voor belangrijke onderwerpen	<b>RMM1:</b> “Ik weet niet of er vooraf bepaalde dingen zijn die sowieso besproken moeten worden?”	<b>RMM2:</b> “XXXXX misschien? Of is dat allemaal goed gegaan?”	00:30	Update – Huidige status	<b>CM_gast2 en CM_gast1</b> vertellen dat ze hier hard aan hebben gewerkt en dat dit allemaal goed is verlopen. <b>RMM2 en RMM1</b> reageren hier positief op.	X	X	<b>RMM1:</b> “Relaxt. Volgende week dan elke dag een biertje hierop.”
Google	<b>RMM1:</b> “Zullen we gewoon beginnen bij Google, zoals altijd?”	<b>RMM2:</b> “Ja, doe maar.”	01:39	Update – Budget	<b>RMM1</b> vertelt dat ze een meeting heeft gehad over de landingspagina, deze wordt nu gemaakt door de promo specialist. Campagnes zijn nog niet aangevraagd, want er is nog geen budget bekend.	<b>RMM1</b> moet het budget regelen voor de Google campagnes.	1	<b>RMM1:</b> “Oké, dus dat is een to-do voor mij.”
			02:19	Update – Vertraging	<b>PM1:</b> Onsite en offsite zijn af, maar social nog niet. Social heeft nog een week nodig, vanwege onduidelijkheid bij het contentbureau. Wordt als spoed opgepakt.	<b>PM1</b> blijft de campagne bij DEPT in de gaten houden en geeft dan een seintje aan Marius.	1	

			03:32	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM1:</b> Hoe bepalen we de prioriteiten? <b>PM1</b> vertelt dat dit gaat op basis van livegang.	X	X	
			04:10	Vraag aan collega (PM aan RMM)	Vraag van <b>PM1:</b> Onsite en offsite zijn wel al klaar. Kunnen deze alvast live of moet dat samen met de social? <b>RMM1:</b> Het moet zo snel mogelijk live, dus doe maar vast. Mits daar budget voor is.	<b>PM1</b> kan de campagne al live laten zetten.	1	
Groupe SEB (België)	<b>RMM1:</b> "Group SEB. Niets hè?"	<b>RMM2:</b> "De Maand van de koffie zijn we nog mee bezig, daar hebben we vanmiddag een meeting over."	04:46	Vraag aan collega (RMM aan PM)	Er is een campagne kwijt met een budget van 7.500. <b>RMM2</b> vraagt of die campagne hoort bij de Maand van de koffie. <b>PM2</b> is verantwoordelijk voor de Maand van de Koffie, dus stuurt een overzicht met bijbehorende campagnes naar <b>RMM (RMM1 en RMM2)</b> zodat zij hier in hun volgende meeting naar kunnen kijken.	<b>PM2</b> mailt de lijst met Koffiemaand-campagnes door naar <b>RMM2</b> en <b>RMM1</b> . Zij gaat dit bespreken in hun volgende meeting.	2	<b>RMM1:</b> Voer voor dadelijk. Oké, top. Thanks. Dan gaan we denk ik weer terug."
MircoMedia	<b>RMM1:</b> "Alle MircoMedia campagnes? Niks bijzonders,	X	08:55	X	X	X	X	X

	hè? Dulce Gusto?"							
Disney	<b>RMM1:</b> "Disney, ook niet?"	<b>PM1:</b> "Van Disney is wel Prinsess net live gegaan en ik wacht nog op Marvel-input."	08:59	Update – Vertraging	<b>PM1</b> geeft aan dat de contactpersoon Bo op zich laat wachten, omdat het erg druk is. Daar kan zij zelf niks aan doen.	<b>PM1</b> wacht de reactie van Bo af voor de materialen.	3	<b>RMM1:</b> "Ze is druk, hè. Oké. Waar waren we nou?"
Nestle Dolce Gusto	<b>RMM1:</b> "Oh ja, Nestle Dolce Gusto. Ik raak helemaal in de war van al die Groupe SEB dingen."	<b>PM1:</b> "Hier staat dus die 66226 tussen, dat is een normale campagne. Die hoort niet bij de Maand van de koffie."	09:31	Update – Vertraging	Gaat over lancering van het apparaat. <b>PM1:</b> Gaat goed, maar missen URL's. Emma van Dijk is hier contactpersoon voor. PM1 heeft haar maandag opnieuw gemaïld.	<b>PM1</b> wacht de reactie van Emma af voor de materialen en Emma blijft contactpersoon met de adverteerder.	3	<b>RMM1:</b> "Oké, nou even verder kijken."
			10:41	Update – Over discussie	<b>RMM2:</b> Emma heeft de wens aangegeven dat RMM contact opneemt met de adverteerder, maar RMM2 heeft gezegd dat creatie via haar moet blijven spelen.	X	X	

			10:52	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM2</b> vraagt wie verantwoordelijk is voor creatie. <b>PM1</b> legt uit dat dit een promo specialist of brand specialist van de winkel zelf moet zijn.	X	X	
Coram	<b>RMM1:</b> "Coram, niets hè?"	<b>PM1:</b> "Nee, niets."	11:31	X	X	X	X	X
LEGO	<b>RMM1:</b> "LEGO?"	<b>RMM2:</b> "Campagnes zijn akkoord voor oktober en november. Bedankt voor het bevestigen PM1 en CM_gast1."	11:35	Vraag aan collega (RMM aan PM en CM)	Campagnes moeten eerder live. Vraag van <b>RMM2</b> of dat gaat lukken of dat hij iemand moet helpen. <b>CM_gast1</b> zegt dat zij dat moeten doen en gaat vragen aan haar team wie er tijd heeft om dit op te pakken.	<b>CM_gast1</b> regelt dat iemand van CM de campagne eerder live zet.	1	<b>RMM2:</b> "Verder vanuit jullie kan nog iets over LEGO-zaken?" <b>PM1:</b> "Nee, niets bijzonders."
			13:26	Vraag aan collega (PM aan RMM)	<b>PM1</b> vraagt aan <b>RMM2</b> of zij materiaal persoon is, of Marloes. PM1 is ingevuld, maar dit moet Marloes zijn.	<b>RMM2</b> stuurt <b>PM1</b> het BAT-nummer, zodat zij de materiaal persoon kan aanpassen.	1	<b>RMM2:</b> "Oké, top."
			14:06	Vraag aan collega	<b>RMM2</b> vertelt dat de targetting van Lego in december hetzelfde blijft als nu.	X	X	

Mattel	<b>RMM2:</b> *Gaat de lijst met campagnes verder af* "Mattel?"	<b>RMM2:</b> Geeft zelf een update vanuit hem over Mattel.	14:41	Update – Nieuwe campagne	Campagnes zijn tot het einde van het jaar ingeboekt. Er komen wel nog twee andere campagnes aan. Ook is er interesse getoont in in-app en fixed MHP uiting. Dit gaat pas over November, dus dat is ruim optijd.	<b>RMM2</b> moet checken of de twee nieuwe campagnes al in de BAT-staan.	1	<b>RMM2:</b> "Hebben jullie nog punten voor Mattel?" <b>PM1:</b> "Ik heb niets, nee."
Cookware Company	<b>RMM1:</b> "Zijn we dan bij onze favoriet overgekomen? Cookware?"	<b>RMM2:</b> "Nou, die slaan we vandaag over hoor. Nee, ik kijk even of ik hier nog iets over heb staan."	15:17	Update – Aangepaste livegang	<b>RMM2</b> vertelt dat CM_gast1 had gevraagd of de livegang van display uitgesteld kan worden, omdat we niet konden uitleveren vanwege de XXXXX en samen met de social die te laat live is gegaan. Is met iedereen gechased en hebben het uitgesteld naar 31 oktober.	<b>PM1</b> gaat de livegangdatum van de campagne bij CM checken verzet kan worden.	2	<b>RMM2:</b> "Verder nog vanuit jullie een vraag over Cookware?" <b>PM1:</b> "Nee, vooral blij dat alles nu live staat." <b>RMM2:</b> "Ja... Top."
			15:56	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM2</b> vraagt of <b>PM1</b> hiermee uit de voeten kan in verband met de andere social.	<b>PM1</b> gaat hierover schakelen met CM om de livegang datum van deze ook te verzetten.	2	

Signify	<b>RMM2:</b> “Signify?”	<b>RMM2:</b> “Daar had ik toch wel een vraag over.”	17:06	Update –Geen livegang	CM2 (van CM) had verteld dat daar een campagne van 7.5K niet is uitgeleverd ten tijde van de XXXXX. RMM2 vraagt nog even na wat daarvan de reden is.	<b>RMM2</b> checkt bij CM2 (van CM) waarom de XXXXX campagne niet live is gegaan.	2	<b>RMM2:</b> “Dank voor de toelichting. Verder nog vragen over Philips Hue Signify vanuit jullie kant?” *Niemand heeft iets.*
			17:41	Update – Geen livegang	In een rapportage zag <b>RMM2</b> een campagne staan met een Signify campagne die gister live had moeten gaan. <b>PM1:</b> Promo specialist had laten weten dat deze campagne nog gecheckt moest worden of alles op orde was. <b>CM_gast2</b> vult hierop aan dat het budget voor de offsite campagne was verhoogd, maar dat dit ‘hogerop’ nog niet goed was doorgevoerd.	X	X	
Grohe	<b>RMM2:</b> “Grohe? Wat speelt daar?”	<b>RMM2:</b> “Dat loopt allemaal wel volgens mij.”	20:31	X	X	X	X	X



Groupe SEB (NL)	<b>RMM2:</b> “Groupe SEB. Nou, dat is dat verhaal waar we het net over hadden. Dat verhaal van de Maand van de koffie wat onduidelijk is. En er is nog een andere campagne, die moet ik even zoeken.	<b>PM2:</b> Ik heb een social van Rowenta die de 18 <sup>e</sup> live moet. Bedoel je die?”	20:52	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM2:</b> heeft geen zicht op deze campagne. Hij vraagt het ON-nummer en noteert deze om hier later nog naar te kijken.	<b>RMM2</b> gaat nog naar de campagne kijken.	1	<b>RMM2:</b> “Verder niet echt meer vragen, hè?”
			22:21	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM2</b> vraagt aan PM2 of zij een social voor Tefal heeft die op 25-10 live moet. Die staan volgens PM1 nog niet in Advendio, doordat ze nog niet in de BAT zijn aangevraagd. Ligt bij CM om in te boeken.	<b>CM_gast1</b> stuurt iemand aan om de campagne in te boeken.	1	
			23:37	Vraag aan collega’s (RMM aan CM en PM)	<b>RMM2:</b> Vraag naar iedereen om screenshots te maken van banners van Groupe SEB. Hier is vanuit hen vraag naar.	Iedereen maakt screenshots van Groupe SEB banners als zij die tegenkomen.	3	
V-tech	<b>RMM2:</b> “V-tech heeft volgens mij niet echt een update.”	<b>RMM2:</b> “Volgens mij is dit meer een sponsord products verhaal.”	24:26	Update – Huidige status	<b>RMM2</b> vertelt dat er een drietal campagnes staat ingepland hiervoor en een speelgoedboek die 1 november live gaat.	<b>CM_gast2</b> pakt dit op.	1	<b>RMM2:</b> “Oké, geen gekke dingen?” <b>CM_gast2:</b> “Ik moet hem nog oppakken,

									dus ik denk het niet.” <b>RMM2:</b> “Oh, je moet hem nog oppakken. Oké.”
Ravensburger	<b>RMM2:</b> “Ravensburger, niets bijzonders.”	X	25:00	X	X	X	X	X	X
Jumbo	<b>RMM2:</b> “Jumbo.”	<b>RMM2:</b> “Heb ik morgen een meeting mee.”	25:02	X	X	X	X	X	X
999-Games	<b>RMM2:</b> “999-Games display campagnes worden nu opgepakt, hè?”	<b>PM1:</b> “Offsite hebben ze zelf opgezet en voor onsite zijn ze nog bezig met briefen.”	25:06	Update – Huidige status	X	X	X	X	<b>RMM2:</b> “Top. Nou, we zijn daarmee volgens mij mooi op tijd.”
MGA	<b>RMM2:</b> “RMM1, heb jij toevallig nog een update over MGA?”	<b>RMM1:</b> “Nee...?”	25:22	Update – Vertraging	<b>PM1:</b> Vertelt dat MGA veel lever problemen hebben. Campagnes moeten daardoor on hold of worden doorgeschoven. PM1 gaat met Sophie daar naar kijken.	<b>PM1</b> gaat kijken of de campagne on hold kan vanwege leveringsproblemen.	1	<b>RMM2:</b> “Top, doe dat vooral. Nou, wat mij betreft zijn we er dan.”	

Afsluiting van de meeting	<b>RMM1:</b> "Iedereen bedankt voor deze meeting. Het was weer fantastisch."	<b>RMM2:</b> "Ja, top. Lekker bezig iedereen."	26:12	X	Iedereen zegt gedag en de opname wordt gestopt.	X	X	X
---------------------------	---	--	-------	---	---	---	---	---

**Datum: dinsdag 12 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM2
- RMM1

CM:

- CM1

PM:

- PM1
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- De meeting is vanaf nu opgedeeld in twee delen. In deel 1 is RMM2 aanwezig en in deel 2 is RMM1 aanwezig.

*Analyse – deel 1:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Cookware Company	<b>RMM2:</b> "Laat ik filteren van hoogste prio naar iets lagere prio en dat zijn	<b>PM1:</b> "PM heeft in ieder geval niets speciaals, want bij ons	00:51	Update – Huidige status	<b>CM1</b> vertelt dat CM_gast1 en CM_gast2 hem tijdens zijn vakantie hebben overgenomen. Hij heeft van hen vernomen dat er geen	X	X	<b>RMM2:</b> "Oké, dan was dat het voor Cookware."

<p>volgens mij staat alles al gewoon de live.”</p> <p>harde knaken. Laten we beginnen bij Cookware company. Willen jullie daar iets over zeggen, of zal ik daar iets over zeggen?”</p>			bijzonderheden waren bij de uitlevering.		
	01:32	Update – Budget	RMM2 vertelt dat bij twee van de vier always on campagnes er meer uitgegeven is dan dat eigenlijk gepland was. Oorzaak hiervan is dat de campagne in een andere maand is livegegaan, en daardoor is gaan ‘burnen’. Startdatum die in het systeem staat, heeft dus inpact gehad op hoe de uitlevering gaat.	Als latere livegang weer gebeurt, moet hier door iedereen beter op gelet worden.	3
	04:46	Update – Probleem in samenwerking	Creatie loopt niet soepel. Er is trage reactie vanuit de leverancier, terwijl de medewerkers van XXXXX hierop worden aangesproken	RMM2 gaat de contactpersonen van Cookware hier op aanspreken en zeggen dat ze sneller moeten reageren.	2
	05:22	Update – Budget	Komen nog 3 campagnes aan. Er wordt verwacht dat er minder omzet komt dan	RMM2 laat CM1 weten welk	1

					was ingecalculeerd. Hier heeft RMM2 een aantal senario's op bedacht.	scenario ze gaan hanteren.		
Signify	<b>RMM2:</b> "Signify. Daar heb ik weinig contact mee de laatste tijd."	<b>PM1:</b> "Alles wat we nu in onze planning hebben staan, staat gewoon live."	08:16	Update – Huidige status	PM1 geeft een update over de huidige campagnes.	X	X	<b>RMM2:</b> "Misschien dat daar nog het een en ander kan gebeuren."
			08:38	Vraag aan collega (PM aan CM)	PM1 vertelt ze dat ze CM_gast2 en CM1 heeft gemaïld om de status van een campagne om te zetten van 'ready' naar 'live'. CM1 vult aan dat de desbetreffende campagne een week later is gestart.	X	X	
			09:40	Update - Probleem in de samenwerking	RMM2 vertelt dat de budgetten van een aantal campagnes zijn aangepast, maar weet niet of hij deze nu moet inboeken. De promospécialist die hier over gaat, Rens, is momenteel met vakantie.	RMM2 gaat dit checken bij degene die Rens heeft overgenomen.	2	
Mattel	<b>RMM2:</b> "Door naar Mattel. Hebben jullie daar een update?"	<b>CM1:</b> "De always on loopt qua display gewoon goed."	11:03	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat er een aantal campagnes vandaag en gister live zijn gegaan of staan op de planning om ingeboekt te worden.	X	X	<b>RMM2:</b> "Mattel gaat voor de rest goed. We zijn visiegesprekken aan het plannen
			12:42	Update - Nieuwe	RMM2 vertelt dat er een social aankomt die nog moet worden ingeboekt.	CM1 gaat de campagne in	1	

				campagne	PM1 zegt dat deze nog niet in Advendio staat. Aangezien dit een social is moet hier wel vaart achter komen.	Advendio zetten.		voor jullie info."
			13:45	Update - Nieuwe campagne	RMM2 vertelt dat Mattel interesse heeft getoond in Fixed MHP, maar daar laat hij nog wat over weten.	RMM2 laat hier meer over weten zodra er meer informatie is.	3	
			14:44	Vraag aan collega (PM aan CM)	PM1 vraagt aan CM1 of hij twee campagnes die ingeboekt moeten worden vandaag of morgen meeneemt. Ze geeft hem het ON-nummer.	CM1 gaat de twee campagnes inboeken.	1	
Grohe	<b>RMM2:</b> "Grohe?"	<b>RMM2:</b> "Volgens mij moet er 1 duurzaamheids campagne ingepland worden, maar dat is het wel. Jullie...?"	15:37	Vraag aan collega (RMM aan CM)	RMM2 vraagt aan CM1 hoe RMM_gast2 hoe zij het beste de CPR per bannerset kan opvragen. CM1	RMM2 gaat dit doorgeven aan RMM_gast2.	2	<b>RMM2:</b> "Hans Grohe doen we niet, die ken ik niet. Maar ik kan het wel voor je opzoeken?"
			16:41	Vraag aan collega (PM aan RMM)	PM1 vraagt of deze driehoek ook Hans Grohe doet. RMM2 dacht dat dit hetzelfde was, maar dit blijken twee verschillende bedrijven te zijn. Hans	X	X	<b>PM1:</b> "Nee, laat dan

					Grohe wordt niet behandeld.			maar. Komt goed.”
LEGO	<b>PM1:</b> “Je hebt LEGO overgeslagen, ik weet niet of daar iets belangrijks voor was?”	<b>RMM2:</b> “Ja, best wel.”	17:40	Update – Nieuwe campagne	Lego is alles voor gepland, behalve de campagnes in December, maar dat is wel al akkoord. Ook mogen er weer MHP campagnes worden gegeven.	X	X	<b>RMM2:</b> “Jullie verder nog LEGO zaken?”
			19:00	Vraag aan collega (PM aan CM)	PM1 heeft campagnes op de planning staan die bij PM ready zijn, maar nog niet zijn opgepakt door CM.	CM1 gaat dit oppakken.	1	Iedereen: “Nee.”
Cookware Company	<b>RMM2:</b> “Ik wilde toch even nog even teruggaan naar Cookware.”	<b>PM1:</b> “Oh nee...”	20:55	Vraag aan collega (RMM aan PM en CM)	RMM2 begreep van CM_gast1 dat er een Display campagne is die moeite heeft met uitleveren, ondanks dat er producten zijn toegevoegd. Hoe kan het dat deze niet uitlevert?	RMM2 wacht af of hij uitgeleverd wordt en als hij weer een bericht krijgt, dan er dan met CM1 of ze er iets mee kunnen.	3	<b>CM1:</b> “Ik spreek morgen CM_gast1, dus misschien komt zij hier zelf nog mee.”  <b>RMM2:</b> “Oké, top.”
Groupe SEB	<b>RMM2:</b> “Groupe SEB. Dat loopt allemaal.”	<b>RMM2:</b> “Moet ik nog twee plannen voor maken	22:07	Update – Geannuleerde campagne	RMM2 vertelt dat er een social campagne was gepland, maar dat deze is geannuleerd. PM1 en PM2 weten niet welke campagne	X	X	<b>RMM2:</b> “Oké, we hebben nog één minuut, anders

		Was onduidelijkheid, want een social campagne gaat niet meer door.”			wordt bedoeld, maar dat komt waarschijnlijk omdat hij al uit het systeem is gehaald.			wordt RMM1 boos.”
			22:42	Update - Nieuwe campagnes	RMM2 vertelt dat hij bezig is met nieuwe plannen maken voor Groupe SEB en dat hij daar zo een meeting over heeft.	Wanneer RMM2 meer weet over de nieuwe plannen, laat hij het ons weten.	3	
Jumbo	<b>RMM2:</b> “CORAM, v-tech, Ravensburger, 999 Games, Disney, Jumbo...”	<b>RMM2:</b> “Ik zal even vertellen wat er in dit rijtje nieuw is.”	23:04	Update – Nieuwe campagne	Jumbo komt met een display campagne. Dat worden waarschijnlijk twee campagnes.	X	X	<b>CM1:</b> “Ja, dat ligt bij mij.”
999 Games	<b>RMM2:</b> “Hadden jullie nog iets over de namen die je zag in beeld?”	<b>PM1:</b> “999 Games gaat goed.”	24:25	Update – Huidige status	Eerste campagne is bijna klaar.	X	X	<b>PM1:</b> “Even kijken, wat hadden we nog meer?”
Ravensburger	<b>PM1:</b> “Ravensburger?”	<b>PM2:</b> “Gaat ook goed.”	24:38	Update – Huidige status	PM2 vertelt dat de campagnes klaar liggen en dat voor één campagne nog een URL moet komen. Verder geen bijzonderheden.	X	X	<b>RMM2:</b> “Top, lekker om te horen.”



Einde van de meeting	<b>RMM2:</b> “Oké, mooi. Dan was dat hem weer. Vonden jullie dit een goede meeting?”	<b>PM1:</b> “Ja.”	24:58	Reflectie	RMM2 vraagt aan iedereen of ze dit een fijne werkwijze vonden. Iedereen vond dit fijn. Alleen CM1 had door de vakantie te weinig tijd om zich voor te bereiden.	X	X	X
----------------------	--	-------------------	-------	-----------	---	---	---	---

Analyse – deel 2:

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Nestle Dolce Gusto	<b>RMM1:</b> “Ik heb hier een mooi overzichtje met een aantal dingen die ik graag wil bespreken. Deze *wijst naar Dolce Gusto* zou eigenlijk gister live staan, maar die blijft hangen.”	<b>PM2:</b> “Ja, dat komt omdat die nog bij CM ligt.”	27:52	Update – Huidige status	PM2 en PM1 bespreken met CM1 een aantal campagnes die stilliggen bij CM. CM1 ziet dat deze campagnes op naam van CM2 staan.	CM1 geeft door aan CM2 dat hij deze campagnes moet oppakken.	2	<b>CM1:</b> “Ik ga er even achteraan.”  <b>PM1:</b> “Toppie.”
Google	<b>RMM1:</b> “Deze?” *Wijst naar Google*	<b>PM1:</b> “Die heb ik ook <i>approved</i> gister.”	29:41	Update – Huidige status	PM1 zegt dat deze campagne ook nog moet worden ingeboekt door CM.	CM1 laat de campagne inboeken en zo snel	2	<b>RMM1:</b> “Het is die actie, weet je wel? Dus hij zei

						mogelijk live zetten.		dat hij maar twee weken heeft.” <b>CM1:</b> “Oké.”
Logitech	<b>RMM1:</b> “Even kijken... Logitech.”	<b>PM1:</b> “Die is niet van ons. Dat is PM3.”	30:52	Verkeerd account	X	X	X	<b>RMM1:</b> “Oh.”
Campagnelijst	<b>RMM1:</b> “Oké, dat waren eigenlijk de campagnes waar iets mee is. Zullen we de andere lijst gauw nog een beetje doorkijken, om te kijken of er iets tussen zit?”	<b>PM1:</b> “Yes, is helemaal goed.”	31:08	Discussie	De groep bespreekt een handige wijze om de lijst van RMM1 te filteren. De helft van de deelnemers staat alleen niet in het overzicht, dus daar kan niet op worden gefilterd. CM1 geeft aan dat hij niet de <i>always on</i> campagnes doet van RMM1, dus dat dit niet handig filteren is.	X	X	<b>CM1:</b> “Google weet ik dan wel iets meer van, maar die anderen eigenlijk niet.”  <b>RMM1:</b> “Nee hè? Oké, dan was dit hem gewoon.”
Google	<b>RMM1:</b> “Voor Google, PM1, ga ik dadelijk alle campagnes aanvragen.”	<b>PM1:</b> “Wanner is deze startdatum ook alweer?”	32:45	Update - Nieuwe campagne	De campagnes voor oktober zijn allemaal aangevraagd. RMM1 geeft aan CM1 een seintje dat er daardoor een aantal spoedjes aankomen.	RMM1 gaat de nieuwe campagnes aanvragen.	1	<b>RMM1:</b> “Hebben we nog genoeg tijd om dat in te boeken? Oh, ik zit

								helemaal naar de verkeerde datum te kijken. Je hebt gelijk."
Campagnelijst	<b>RMM1:</b> "En dan hebben we verder wat we nog met elkaar moeten bespreken... Ja, deze gasten *wijst naar MicroMedia-camapngnes*, maar dat is allemaal niets, hè?"	<b>PM1:</b> "Dat is allemaal van PM3."	34:00	Discussie	Iedereen bespreekt de accounts uit de lijst die wel of niet nog bij deze driehoek horen. Besproken accounts zijn MircoMedia en Groupe SEB België.	X	X	X
Dolce Gusto	<b>PM1:</b> "Dolce Gusto wel volgens mij."	<b>RMM1 (RRM):</b> "Bij Dolce Gusto moet ik nog een in-app aanvragen. Dat zie je hier op mijn to-do lijst staan."	34:17	Update – Nieuwe campagne	De in-app campagne moet in november gaan lopen en is verder al helemaal aangevraagd.	RMM1 gaat vandaag nog de in-app campagne inboeken.	1	<b>RMM1:</b> "Deze is dan ook oké."
			34:43	Update – Nieuwe campagne	RMM1 loopt nog langs de overige campagnes van Dolce Gusto.	RMM1 moet hiervan ook nog een andere campagne aanvragen.	1	

			35:26	Vraag aan collega (CM aan RMM)	CM1 vraagt of het voor RMM1 duidelijk is dat de campagnes die door Black Friday lopen, in tweeën worden gedeeld. RMM1 weet dat.	X	X	
			36:05	Niet gerelateerd	CM1 en RMM1 kijken uit naar oud werk van RMM1.	X	X	
Groupe SEB België	<b>RMM1 (RRM):</b> “Oh ja, deze. Groupe SEB België, die wilde ik ook nog even bespreken.”	<b>RMM1 (RRM):</b> “Groupe SEB België wil heel graag de cadeaupagina, dus dat is lekker.”	37:06	Update – Nieuwe campagne	PM1 geeft aan dat het nog niet duidelijk is welke accounts worden geselecteerd voor de cadeaupagina. RMM1 gaat ervanuit dat Groupe SEB België doorgaat.	RMM2 komt volgende week met de definitieve lijst, dus de rest moet daar nu op wachten.	3	X
			38:01	Update – nieuwe campagne	RMM1 geeft aan dat er nog campagnes aankomen voor kerst en Black Friday.	RMM1 moet aan de klanten doorgeven wat de ideeën voor kerst en Black Friday zijn.	1	
			38:26	Niet gerelateerd	CM1 en RMM1 kijken uit over het feit dat RMM_gast1 (nieuw bij RMM) RMM1 kan	X	X	

					overnemen als ze echt ziek wordt. Daarna hebben ze het over werkzaamheden die je als RMM'er moet doen.			
Afsluiting van de meeting	<b>RMM1 (RRM):</b> "Oké top. CM1, we kletsen nog over je vakantie."	*Iedereen wenst elkaar nog een goede werkdag.*	40:26	X	X	X	X	X

**Datum: dinsdag 19 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM2
- RMM1

CM:

- X

PM:

- PM1
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- RMM4 is de nieuwe Retail Media Manager dus die wordt de volgende keer bij de meeting uitgenodigd.
- CM1 is niet aanwezig.

*Analyse – deel 1:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Cookware company	RMM2: “Laten we van boven naar beneden gaan, is dat weer iets? Dat we beginnen met Cookware company? Wat is de status en wat loopt daar? Vinden jullie dat	PM1: “Ja.”	00:43	Update – Budget	RMM2 heeft een gesprek gehad met Cookware company en afgesproken dat ze het budget voor het einde van het jaar gaan verlagen. Daardoor wordt een <i>always on</i> campagne stopgezet en komen er losse campagnes aan. Dat is alleen nog niet rond.	RMM2 laat weten wanneer dit besluit over de campagnes definitief is.	3	RMM2: “Oké, dat klopt dan.”
			01:32	Vraag aan	RMM2 vraagt naar livegang van bepaalde campagnes,	X	X	

	een aanpak?"	fijne		collega (RMM aan PM)	maar daar heeft PM geen inzicht in. Is een vraag voor CM1, maar die is niet aanwezig.			
			01:37	Update – Huidige status	Geen andere campagnes die momenteel lopen, dus geen update vanuit creatie.	X	X	
Signify	<b>RMM2:</b> “Dan Signify. Ja, daar gaat wel het een en ander gebeuren.”	<b>RMM2:</b> “Er staan hiervoor nu allemaal campagnes gepland, maar dat wordt nu aangepast.”	01:44	Update – Nieuwe campagn e	Er moeten twee nieuwe campagnes starten op 1-11. Dat heeft RMM2 vlak voor deze meeting gehoord. PM1 geeft aan dat dit niet op tijd is voor een social campagne.	RMM2 laat de livegang aanpassen naar 8-11 en laat weten zodra deze in BAT zijn aangevraagd .	1	<b>RMM2:</b> “Hiervoor loopt verder dan niets, hè. Behalve dan die er nu aan gaan komen. Dat is al druk zat, denk ik.”
			03:27	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 vraagt of wij een mail krijgen wanneer hij de nieuwe campagnes aanvraagd in BAT. Dit gaat via CM, dus dat is niet zo.	X	X	
			04:01	Discussie	PM1 vraagt of dit met Sahar als materiaal persoon is. RMM2 vertelt dat Sahar met zwangerschapsverlof gaat, dus dat het niet handig is als zij materiaalpersoon blijft. Er wordt besloten om PM1 materiaalpersoon te maken.	RMM2 voegt PM1 toe als materiaalpe rsoon.	1	

			05:19	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 zegt dat hij PM1 standaard bij 'creatie' zet, maar dat blijkt dus niet handig te zijn.	X	X	
Mattel	<b>RMM2:</b> "Mattel. Daar is voornamelijk Marlous wat meer in de lead."	<b>RMM2:</b> "Wat loopt daar met creatie?"	06:29	Niet gerelateerd	RMM2 en PM1 bespreken welke lijst overzichtelijker is om mee te werken. Er wordt een andere lijst met accounts bij gepakt.	X	X	<b>RMM2:</b> "Jullie nog meer vanuit Mattel?"  <b>PM1:</b> "Nee, niets."
			07:15	Update - Huidige status	PM1 geeft updates over haar campagnes en welke er live staan.	X	X	
			08:08	Niet gerelateerd	Laptop van PM1 loopt vast.	X	X	
			09:20	Update – Huidige status	PM1 gaat door met de update over haar campagnes. Alles loopt volgens schema.	X	X	
			09:53	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 zegt dat er een nieuwe campagne is ingevoerd voor Mattel en dat de materialen daarvoor zijn aangevraagd. Hij vraagt of PM1 hiervan op de hoogte is.	PM1 gaat vragen waarom de campagne niet in het overzicht staat.	2	
			11:33	Update-Nieuwe	RMM2 vertelt dat ze misschien een fixed MHP willen inkopen. Daar komt	RMM2 laat weten wanneer hij	3	



				campagne	dus misschien een nieuwe campagne voor.	hier meer over weet.		
LEGO	<b>RMM2:</b> “Oké, dan door naar LEGO. Ik zie hier alleen geen LEGO tussen staan.”	<b>PM1:</b> “Ik zie voor LEGO wel wat dingen staan.”	11:49	Update – Huidige status	Campagnes voor het speelgoedboek moeten live staan. PM1 ziet dat offsite nog niet live staat. De andere campagnes lopen op schema.	PM1 gaat achter de offsite-campagne aan om te zorgen dat die live komt.	1	<b>RMM2:</b> “Jullie verder niets meer voor LEGO?”
			13:10	Update – Over discussie	RMM2 benadrukt dat de campagnes allemaal onsite en offsite zijn. Hij vertelt dat hij geen offsite wilde, maar dat hij was teruggefloten en dat dat wel moest.	X	X	
			13:24	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 ziet sommige campagnes niet in zijn overzicht staan. PM1 en RMM2 stemmen dit met elkaar af.	X	X	
			16:14	Update – Huidige status	Er moet binnenkort nog een campagne live van LEGO. PM1 vertelt dat deze ook nog op ‘nieuw’ staat in de BAT.	PM1 noteert deze voor CM1, zodat hij deze later kan oppakken.	3	

			17:08	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 vraagt of een campagne op 8-11 ook al moet worden <i>gechased</i> . PM1 wil dit voorzijn.	PM1 noteert deze voor CM1, zodat hij deze later kan oppakken.	3	
			18:02	Update – Nieuwe campagne	Er komen twee campagnes aan voor België. Hiervoor heeft RMM2 gister akkoord gekregen.	RMM2 gaat de campagne inboeken.	1	
			18:35	Discussie	RMM2 en PM1 bespreken hoe dat zal gaan met een campagne alleen gericht op België. PM1 denkt dat door de feestdagen een gunstige periode is.	X	X	
Grohe	<b>RMM2:</b> “Grohe?”	<b>PM1:</b> “Niets.” <b>RMM2:</b> “Nee, hè?”	20:02	Update – Huidige status	Er komt een campagne aan die op 1-11 moet starten, maar daar zit de promo specialist volgens RMM2 bovenop.	RMM2 gaat hier verder achteraan.	2	<b>RMM2:</b> “Voor de rest hebben we eigenlijk niks lopen hè, qua creatie?”
Groupe SEB	<b>RMM2:</b> “Groupe SEB?”	<b>RMM2:</b> “Dat was natuurlijk een klein beetje onoverzichtelijk .”	21:04	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 heeft een mail gestuurd met de vraag wat ze met het budget willen doen, maar daar heeft hij nog geen reactie op gehad.	RMM2 gaat dit chasen en neemt PM2 mee in de CC.	2	<b>RMM2:</b> “Oké, top.”

			21:43	Update – Aangepaste livegang	De looptijd van een campagne moest worden aangepast. PM1 had CM1 gemaïld om dit op te pakken.	X	X	
			22:15	Update – Huidige status	RMM2 vraagt aan PM2 of de creatie al is gemaakt voor een campagne. PM2 vertelt dat de briefings hiervoor zijn uitgezet.	X	X	
V-tech	RMM2: “Dan gaan we naar de kleinere spelers. En dat is... V-tech.”	RMM2: “De speelgoedboek display gaat live. Die moeten we niet vergeten, is de enige display die ze doen in het jaar..”	23:09	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 vraagt de ON-nummers van de display campagne aan PM1.	X	X	RMM2: “Oké, top.”
			24:00	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat de briefings uit staan, maar dat ze er nog geen reactie op heeft.	PM1 gaat dit chasen.	1	
Ravensburger	RMM2: “Dan Ravensburger.”	PM1: “Die is ook van PM2.”	24:32	Update - Vertraging	PM2 vertelt dat dit vertraging heeft opgelopen, door onduidelijkheid over het soort social dat de leverancier wilde hebben. Hier is pas laat reactie op gekomen.	PM2 past de livegang aan in Advendio.	1	RMM2: “Tijd dat dat wordt aangepast. Oké.”
			25:24	Update – Huidige status	Onsite en offsite campagnes lopen wel volgens schema.	X	X	

			25:52	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 vraagt om welke van de twee socials dit gaat en wat voor social het nu wordt. Gaat om de social van 25-10 en wordt een instant experience. RMM2 vraagt of hij dat verkeerd heeft aangevraagd, maar PM1 legt uit dat het een fout in de briefing is.	X	X	
999-Games	RMM2: "Dan de laatste, 999-Games?."	PM1: "Ja, dat gaat helemaal goed."	26:48	Update – Huidige status	PM1 geeft een update over haar campagnes en vertelt dat er geen bijzonderheden zijn.	X	X	RMM2: "Oké, dan zijn we helemaal rond."
			27:05	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM2 zegt dat de startdatum is gewijzigd en of dat goed is doorgekomen. PM1 checkt het en zegt dat het goed staat.	X	X	
Afronding van de meeting	RMM2: "Het klinkt goed allemaal. Volgens mij hebben we het wel onder controle, toch?"	PM1: "Ja, ik denk het wel. lekker druk wel, maar het gaat goed."	27:37	X	X	X	X	X

Extra mededeling	<b>PM1:</b> "Oh ja, nog een vraagje."	X	28:07	Extern komt bij meeting	PM1 vertelt dat AM, de audience manager, wil aansluiten bij de meeting om te vertellen over wat hij precies doet en wat klanten daaraan hebben.	RMM2 en PM2 hebben hier al een uitnodiging voor gekregen en zullen hem accepteren.	3	X
------------------	---------------------------------------	---	-------	-------------------------	---	--	---	---

Analyse – deel 2:

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Logitech	<b>RMM1:</b> “Zullen we maar lekker beginnen? Ik heb dit mooie lijstje en daar zag ik Logitech.”	<b>PM1:</b> “Die doen we niet.”  <b>RMM1:</b> “Nee, hè. Oh, shit.”	00:35	Verkeerd account	X	X	X	X
Google	<b>PM1:</b> “Google wel.”	<b>RMM1:</b> “Oké, Google wel. Hoe gaat het met de campagnes?”	00:45	Update – Huidige status	PM1 checkt of alle campagnes live staan. PM2 vertelt dat ze in afwezigheid van PM1 een Google-campagne live heeft gezet. PM1 ziet dat alle campagnes wel op akkoord staan, maar nog niet live zijn gezet.	PM1 gaat bij CM1 vragen om de campagnes live te zetten.	2	<b>PM1:</b> “Klopt helemaal.”
Campagnelijst	<b>RMM1:</b> “Oké, wat is dan handig om te doen? Want dat betekent dat de campagnes die live moeten staan, live staan.”	<b>PM1:</b> “We kunnen nog wel even door de lijst met leveranciers lopen?”	02:54	Discussie	PM1 en RMM1 bespreken welk overzicht handig is om erbij te pakken.	X	X	<b>X</b>

Groupe SEB België	<b>RMM1:</b> “Oké, Groupe SEB.”	<b>RMM1:</b> “Ja, dat is een beetje ruk, want we zouden een cadeaupropositie doen, maar we zijn afgewezen.”	03:27	Update – Geannuleerde campagne	PM1 en RMM1 hebben het hier nog kort over.	RMM1 moet met Groupe SEB nieuwe plannen maken.	1	<b>RMM1:</b> “Allright.”
Google	<b>RMM1:</b> “Google? Moeten we nog kijken naar die andere campagnes, want er speelt best wel veel nu.”	<b>PM1:</b> “Ik heb wel aankomend november een boost campagne.”	04:04	Update – Nieuwe campagnes	PM1 vertelt over nieuwe campagnes die op de planning staan.	X	X	<b>RMM1:</b> “Dan zijn we met Google nu gewoon bij.”
			04:42	Niet gerelateerd	RMM1 wordt onderbroken tijdens haar meeting door iemand met een vraag.	X	X	
			05:19	Vraag aan collega (PM aan RMM)	PM1 vraagt RMM1 of zij de nieuwe campagnes ook in haar overzicht heeft. Volgens RMM1 hoort er geen nieuwe social aan te komen. Later blijkt dit toch goed te gaan.	X	X	
			07:51	Update – Nieuwe campagnes	RMM1 vertelt dat ze de nieuwe campagnes voor in december nog niet heeft aangevraagd.	RMM1 gaat de nieuwe campagnes aanvragen.	1	
			08:00	Update – Geen livegang	PM1 zegt dat de offsite nog niet live stond van een campagne.	PM1 gaat vragen bij CM1 of hij dit live zet.	2	

Groupe SEB België	<b>RMM1:</b> “Die Groupe SEB België hebben we nu even niks, hè.”	<b>PM1:</b> “PM2, weet jij dat?”	08:33	Update – Nieuwe campagnes	Er komt een Black Friday campagne aan.	RMM1 moet dit verder bespreken met de klant.	1	<b>RMM1:</b> “Dat voelt ook alweer spannend, dat dat volgende week al is.”
MicroMedia	<b>RMM1:</b> “Even kijken. Deze jongens hebben jullie niets voor, hè?”	<b>PM1:</b> “Nee.”	09:29	Verkeerd account	X	X	X	X
Disney	<b>RMM1:</b> “Disney wel, toch.”	<b>PM1:</b> “Disney wel, ja. Die Princess is wel wat mee trouwens.”	09:35	Update – Aangepaste livegang	PM1 vertelt dat de campagne te kort heeft gelopen, dus dat deze is verlengd.	X	X	<b>PM1:</b> “Verder gaat het allemaal goed.”
			10:12	Update – Huidige status	De campagne voor Marvel ligt ter approval.	X	X	
Dolce Gusto	<b>RMM1:</b> “Dan hebben we deze jongens, van Dolce Gusto.”	<b>RMM1:</b> “Dan heb ik een in-app campagne.”	10:28	Update – Nieuwe campagne	RMM1 heeft een in-app campagne aangevraagd. PM2 en PM1 hebben deze nog niet voorbij zien komen, omdat hij nog niet in Advendio staat.	X	X	<b>RMM1:</b> “Oké, dat loopt lekker dan. Verder komt er niets meer aan voor hen. Gaan we weer verder.”
			11:42	Update – Huidige status	RMM1 vraagt of de overige campagnes gewoon live zijn gegaan. Checkt dit en ziet dat hij live staat.	X	X	



Einde van de meeting	<b>RMM1:</b> "Oh, dat was het al weer."	<b>PM1:</b> "Nu al alles besproken?"	12:38	X	X	X	X	X
Extra mededeling	<b>PM1:</b> "Ja, nog een klein dingetje ook voor jou. Als het goed is heb jij een uitnodiging gekregen van Diane?"	X	12:59	Extern komt bij meeting	PM1 vertelt dat AM, de audience manager, wil aansluiten bij de meeting om te vertellen over wat hij precies doet en wat klanten daaraan hebben.	X	X	X

**Datum: dinsdag 26 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM2
- RMM1
- RMM4

CM:

- CM1

PM:

- PM1
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- RMM4 is de nieuwe Retail Media Manager en gaat een deel van Juliëtte, RMM2 en RMM1 overnemen.
- Er is te weinig tijd om alle campagnes uitgebreid langs te lopen, waardoor de meeting uitloopt.
- Meeting loopt uit tot 15:35

*Analyse – deel 1:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Cookware company	RMM2: “Even kijken wat er speelt. De eerste is Cookware company.”	RMM2: “Vanuit mijn kant is de status dat er nog vier campagnes aankomen.”	00:47	Update – Nieuwe campagnes	RMM2 vertelt over de nieuwe campagnes die eraan komen. Hierbij meldt hij dat het waarschijnlijk een rommeltje gaat worden met IO-nummers.	X	X	PM1: “Verder hierover geen bijzonderheden meer.”
			01:53	Update – Budget	RMM2 heeft nog geen officieel akkoord gekregen, maar heeft wel alvast het budget aangepast. Hij bespreekt dit met CM1.	CM1 moet de budgetten wijzigen.	1	

			03:21	Vraag aan collega (CM aan RMM)	CM1 vraagt of het gebundelde campagnes worden, dit is inderdaad het geval. RMM2 bevestigt dit.	X	X	
			03:40	Vraag aan collega (PM aan CM)	PM1 vertelt dat een campagne live staat met een verkeerde URL en dat dit moet worden aangepast. Ze heeft hierover contact opgenomen met CM2, maar dit is niet goed aangepast. Daarom vraagt nu CM1 of hij dit wil regelen.	CM1 past de URL aan.	1	
			05:23	Discussie	Er ontstaat een discussie over de werking van URL.	X	X	
			07:19	Niet gerelateerd	RMM2 stelt voor om de actiepunten te notuleren.	X	X	
			07:50	Update – Huidige status	PM1 geeft nog een update over haar campagnes. Geen bijzonderheden.	X	X	
Philips Hue	<b>RMM2:</b> “Top, dan gaan we door naar Philips Hue.”	<b>RMM2:</b> “Daarvoor zijn afgelopen vrijdag nog nieuwe aanvragen voor doorgestuurd.”	08:07	Update - Nieuwe campagnes	RMM4 vertelt dat deze zijn aangevraagd in BAT. De Black Friday	X	X	<b>RMM2:</b> “Verder nog punten voor Philips Hue?”
			08:35	Update – Budget	De Black Friday campagnes zijn nog niet aangevraagd i.v.m. budget. RMM2 vertelt	RMM4 is in afwachting op een	3	

					dat ze boven het jaar budget zijn uitgekomen.	reactie van de buyer.		<b>PM1:</b> "Nee, niets bijzonders."
			09:20	Discussie	RMM2 en RMM4 bespreken of RMM4 de campagnes goed heeft aangevraagd.	X	X	
			10:28	Vraag aan collega (RMM aan CM)	RMM2 heeft een vraag aan CM1 over de <i>always on</i> en of deze verkoop is bijgetrokken. CM1 zegt dat hij helaas nog niets merkt in de uitlevering. Ze bespreken de verwachtingen voor de komende weken.	X	X	
			14:40	Update – Aangepaste livegang	CM1 vertelt dat de campagnes die al lopen, niet door de Black Friday campagnes mogen lopen.	RMM2 gaat vragen of een campagne die door BF loopt kan worden verlengd.	2	
			16:43	Update – Huidige status	RMM2 vraagt of PM1 nog iets nieuws heeft. PM1 geeft een update over haar campagnes.	X	X	
			17:45	Update – Aangepaste livegang	Op advies van PM1 is de livegang van een campagne gewijzigd. Er zijn meer livegangen gewijzigd, de groep bespreekt deze.	X	X	

			19:01	Update – Budget	RMM2 vraagt aan CM1 hoe lang hij nodig denkt te hebben voor het uitleveren van de budgetten.	X	X	
LEGO	RMM2: “Top, dan gaan we door naar LEGO. Is het een beetje gelukt met de materialen?”	PM1: “Ja, Marloes is weer terug, dus die is druk bezig.”	20:20	Update – Huidige status	Nog niet alle campagnes hebben input.	PM1 gaat dit bij Marloes opvragen.	1	RMM2: “Verder nog LEGO punten?”
			21:04	Vraag aan collega (RMM aan CM)	RMM2 vraagt aan CM1 waar hij kan brieven, dat blijkt in de BAT te moeten.	X	X	
			22:59	Update – Nieuwe campagnes	RMM2 en CM1 bespreken de aanpak voor de nieuwe campagnes.	RMM2 moet de LEGO targetting toevoegen in zijn Excel bestand.	1	
			25:57	Update – Huidige status	RMM2 bespreekt de huidige status van de schoencampagnes. Dat loopt allemaal volgens schema.	X	X	
Mattel	RMM2: “Dan even wat sneller, want we hebben eigenlijk geen tijd meer. Mattel?”	RMM2: “Ik heb eigenlijk geen toevoegingen, jullie?”	26:22	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat er geen bijzonderheden zijn. CM1 vertelt dat er vanuit Campaigning ook geen bijzonderheden zijn.	X	X	X

Grohe	<b>RMM2:</b> "Grohe? Loopt allemaal?"	<b>PM1:</b> "Ja."	27:27	Update – Huidige status	X	X	X	X
Groupe SEB	<b>RMM2:</b> "Dan Groupe SEB."	<b>RMM2:</b> "Daar gaan wel wat wissels plaatsvinden."	27:33	Update – Nieuwe campagnes	Er komen wissels aan voor de huidige campagnes.	PM2 gaat deze campagnewissels oppakken.	1	<b>RMM2:</b> "De input moeten we eerst even goed hebben."
V-tech	<b>RMM2:</b> "V-tech, dat loopt allemaal gewoon, volgens mij."	<b>RMM2:</b> "Op 1-11 gaat er een campagne live. Dat is volgens mij al allemaal ingeboekt."	28:11	Update – Nieuwe campagnes	X	X	X	X
Ravensburger	<b>RMM2:</b> "Ravensburger loopt ook allemaal wel goed."	X	28:25	Update – Huidige status	X	X	X	X
999-Games	<b>RMM2:</b> "999-Games. Nou, dat loopt ook wel."	X	28:26	Update – Huidige status	X	X	X	X
Afsluiting van de meeting	<b>RMM2:</b> "Nou, dan zijn we er doorheen. Tenzij jullie nog iets willen zeggen?"	<b>PM2:</b> "Nee, bij mij loopt alles gewoon prima, dus niets bijzonders."	28:28	X	X	X	X	X

V-tech	<b>PM1:</b> “Ik zie alleen niet die V-tech. Ik weet niet welke campagne dat is, een display?”	<b>RMM2:</b> “Dat is een display inderdaad.”	28:39	Vraag aan collega (PM aan RMM)	PM1 ziet niet een display van V-tech, vraagt daar RMM2 naar. RMM2 en PM1 bespreken dit nog.	PM1 gaat een reminder sturen.	1	<b>RMM2:</b> “Oké, top. Dan was dat hem. Doe RMM1 de groeten.”
--------	---	--	-------	--------------------------------	---	-------------------------------	---	--

*Analyse – deel 2:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Google	<b>RMM1:</b> “Uhm, Google?.”	<b>PM1:</b> “Ja.”	01:25	Verkeerd account	RMM4 vertelt dat ze net alle campagnes heeft aangevraagd die nog open stonden.	RMM1 checkt of dat goed is gegaan.	1	<b>RMM1:</b> “Nou, dus dat lijstje ging heel snel.”
			01:49	Update – Huidige status	CM1 heeft twee campagnes die al snel live moeten. Deze staan volgens PM1 in preperation. CM1 en PM1 bespreken of ze de livegang gaan halen.	Maandag kunnen de linkjes worden opgezet en livegezet worden.	3	
			03:15	Update – Budget	RMM1 vertelt dat Marius had laten weten dat er extra budget over is. Daar moet een overeenkomst voor gemaakt worden. Waarschijnlijk wordt dat	RMM1 gaat de mogelijke campagnes met Mattel bespreken.	1	

					een Black Friday dagdeal, social en een MHP fixed.			
			04:47	Update – Targeting	CM1 bespreekt welke targeting wordt ingezet voor de nieuwe campagnes.	X	X	
			05:52	Update – Geen livegang	RMM1 ziet nog een campagne die niet live staat, maar wel live hoort te zijn. CM1 ziet dat deze wel al live staat, maar dat dit niet goed in het systeem staat.	CM1 gaat de status aanpassen.	1	
Disney	RMM1: “Disney doen we wel. Was daar nog iets mee?”	PM1: “Ja, Disney Princess had nog een URL van een instant experience die verkeerd stond.”	07:12	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat dit inmiddels is opgelost. Marvel campagne loopt	X	X	RMM1: “Ja, oké, dus dat zit verder oké begrijp ik. Dus dat is dat.”
			07:35	Update - Vertraging	Marvel social had vandaag live moeten gaan, maar dat is niet gelukt. De verwachting is dat hij morgen of overmorgen live gaat.	X	X	
			08:03	Niet gerelateerd	RMM1 probeert een achtergrondeffect uit.	X	X	
Dolce Gusto.	RMM1: “Ja, Dolce Gusto. Even kijken. Volgens mij ging daar een in-app campagne live.”	PM1: “In-app ja. Op 1-11.”	09:14	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat die campagne in preparation is.	X	X	RMM1: “Oké, dat is op het vizier.”



Campagnelijst	<b>RMM1:</b> “Maar even kijken, RMM4. Alle accounts die jij van RMM3 hebt overgenomen, die heb je al besproken, toch?”	<b>PM1:</b> “Die hebben we vanochtend al gedaan.”	10:01	Discussie	Er wordt besproken of de accounts van RMM3 in deze meeting moeten worden meegenomen. CM1 werkt niet mee aan die campagnes, dus het is niet handig om dat met deze meeting te combineren.	X	X	<b>RMM1:</b> “Ik sta tot je beschikking, RMM4. Als je mij nodig hebt, dan bel je mij maar op.”
Afsluiting van de meeting	<b>RMM1:</b> “Nou, chill. Dan zijn we echt snel klaar.”	<b>CM1:</b> “Nou, wat fijn.”	11:25	X	X	X	X	X

## Driehoek 2

**Datum: dinsdag 19 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM3

CM:

- CM2

PM:

- PM1

- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Het duurt 10 minuten voordat de vergadering start, omdat PM1 en RMM3 één-op-één aan het praten zijn.
- Er zijn veel zieken bij CM, waardoor veel werk zich heeft opgestapeld.
- RMM3 vertelt dat ze door een ziekte nog maar 50% gaat werken, in de ochtenden. Ze behoudt wel haar taken, dus deze moeten nu in een kortere tijd worden gedaan. Om die reden moet deze meeting ook kort worden gehouden.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Tunturi	<b>RMM3:</b> “Om meteen af te trappen, ik had een meeting met RMM3 de Hoog (buyer) en we hebben	<b>RMM3:</b> “Ik hoor nu net van de buyer dat de omzet zo tegenvalt, dat er flink gesneden wordt in het budget.”	01:22	Update – probleem (budget)	Door voorraadproblemen, tegenvallende omzet en veel retouren wordt het budget verminderd. Om die reden worden bepaalde campagnes (maar waarschijnlijk alles) geannuleerd.	RMM3 gaat retail mailen en gaat in gesprek over Tunturi en laat ons volgende	2	<b>RMM3:</b> “Ik heb al een mail klaarstaan om te kijken naar het sponsord product

	gezet over Tunturi.”					week weten welke campagnes worden geannuleerd.		account, om te nog wat optimalisaties doorgevoerd kunnen worden, om de sales rond te krijgen. Nou, dat was Tunturi.”
Lucide	<b>RMM3:</b> “Lucide hebben we natuurlijk hetzelfde verhaal gehad, daar hebben we ook flink moeten schappen in de plannen.”	<b>CM2:</b> “ Oh ja...”	05:07	Vraag aan collega (RMM aan PM)	<b>RMM3</b> vraagt aan <b>PM1</b> hoe het daar nu mee gaat, wat de status daarvan is en of het allemaal goed loopt met de briefing. <b>PM1</b> vertelt dat de geplande sets klaarstaan en een andere campagne ook live staat. Dus alles loopt op schema.	RMM3 houdt de budgetten in de gaten.	2	<b>RMM3:</b> “Oké, ik blijf dit in de gaten houden.”
			06:57	Update – Nieuwe campagne	<b>RMM3</b> vertelt dat eind november ook nog een campagne komt, maar dat die nog niet in Advendio staat.	X	X	
			07:22	Update – Budget	Er is veel geschrapt, dus <b>RMM3</b> kan zich voorstellen dat er extra budget vrij gaat komen.	RMM3 houdt in de gaten of er nieuw	3	

						budget vrij komt.		
Brabantia	<b>RMM3:</b> "Volgens mij loopt dat allemaal goed."	<b>PM1:</b> "Ja, die heeft Veer van mij overgepakt toen ik afwezig was. Dat was allemaal live hè?"	07:37	Update – Huidige status	<b>PM2</b> vertelt dat alles live staat en dat dat heel soepel is gegaan.	X	X	<b>RMM3:</b> "Nou, top. Die <i>always on</i> staat ook nog gewoon goed aan. Oké."
Kärcher	<b>PM1:</b> "Volgens mij loopt er niet zo veel voor Kärcher."	<b>RMM3:</b> "We hebben wel met de XXXXX een campagne gehad en die <i>always on</i> ."	07:59	Update – huidige status	PM1 vertelt over een campagne die vanaf 8 september tot en met 31 december live staat.	X	X	<b>RMM3:</b> "Dat gaat dus goedkomen."
			09:08	Update – nieuwe campagne	Er komt in december nog een display aan, want er is nog budget over.	X	X	
Sodastream	<b>RMM3:</b> "Dan hebben we Sodastream."	<b>PM1:</b> "Volgens mij hebben we ook niks bijzonders."	09:16	Update - budget	<b>RMM3</b> vertelt dat er nog social budget voor Sodastream openstaat. Zij komen binnenkort met een nieuw apparaat, dus willen het resterende budget hiervoor gebruiken óf voor hun Black Fridy campagne.	RMM3 zoekt uit waarvoor het resterende budget wordt gebruikt en boekt dan de campagne in.	2	<b>RMM3:</b> "Zodra ik daar een reactie op heb kan ik die laatste campagne inboeken." <b>PM1:</b> "Top, wachten we daar nog even op."

Boska	<b>RMM3:</b> "Boska is overgenomen door Kas, dus ik denk dat hij dat allemaal operationeel uitvoert."	<b>RMM3:</b> "Ik weet niet of jullie die op je radar hadden staan, maar dat hoeft dus niet meer."	10:26	Update – overdracht campagne	Ze willen een groot plan uitvoeren, maar omdat het een seller is, pakt Kas dit op.	X	X	<b>PM1:</b> "Top."
Hunkemöller	<b>RMM3:</b> "Even kijken, Hunkemöller."	<b>RMM3:</b> "Daar is natuurlijk dat Elle weekend live."	11:24	Update – nieuwe campagne	Er komt nog een Black Friday campagne aan. Die moet <b>RMM3</b> nog inboeken.	RMM3 gaat nieuwe campagne inboeken.	2	<b>PM1:</b> "Er loopt nu verder niets meer." <b>RMM3:</b> "Nee, met Black Friday dus weer. Top."
Wellede	<b>RMM3:</b> "Even kijken, Wellede. Ook huishouddeals gehad en niets meer op de planning."	<b>PM1:</b> "Huishoudt staat tot 24-10 nog live."	11:54	Update – nieuwe campagne	<b>RMM3</b> vertelt dat er een nieuwe productlancering komt, dus waarschijnlijk willen ze daar een social voor. Lancering is alleen vertraagd, dus misschien komt dat niet meer.	X	X	<b>RMM3:</b> "Nou, dat horen jullie dan wel."
Black & Decker	<b>RMM3:</b> "Black & Decker..."	<b>RMM3:</b> "Niet zo veel spannends op dit moment."	12:39	Update – nieuwe campagne	<b>RMM3</b> vertelt dat er een nieuwe campagne komt tijdens de feestdagen.	X	<b>X</b>	<b>RMM3:</b> "Ik ga dat dan even checken bij Fabienne. Allright."
			12:56	Discussie	<b>PM1</b> denkt dat Black & Decker onder Elektronica	X	X	

					valt en dus niet besproken hoeft te worden. <b>RMM3</b> wijst erop dat het bij Tuin hoort, dus onder Lifestyle & Living valt.			
			13:16	Update - vertraging	Er is een social campagne die 18-10 live moest, maar die staat nog niet live.	<b>RMM3</b> gaat Fabienne vragen wat de status is. <b>PM1</b> gaat bij Dept (contentbureau) achter de campagne aan en zorgt ervoor dat zij de final assets naar <b>CM2</b> sturen, zodat hij de social kan opmaken.	2	
Leifheit	<b>RMM3:</b> "Dan hebben we nog Leifheit."	<b>RMM3:</b> "Zij hadden ook de huishoud campagnes lopen."	13:58	Update - vertraging	<b>PM1</b> vertelt dat er een campagne ligt waarbij de onsite banners al zijn goedgekeurd, maar de offsite banners nog niet. Fabienne is daarmee bezig.	<b>PM1</b> houdt de campagne in de gaten voor livegang.	2	<b>RMM3:</b> "Oké, dan gaat die iets later live."

Afsluiting van de meeting	<b>RMM3:</b> “Dan hebben we ze allemaal gehad.”	<b>PM1:</b> “Kijk, netjes.”	14:34	X	X	X	X	X
Extra mededelingen	<b>PM1:</b> “Dan heb ik nog twee kleine puntjes.”	<b>PM1:</b> “Eigenlijk meer een vraag <i>slash</i> voorstel.”	14:47	Extern komt bij de meeting	AM wil een workshop geven om de mensen in de driehoeken meer te informeren over de targeting.	PM1 plant voor de workshop van AM een moment in.	2	<b>PM1:</b> “Dan weten jullie dat dat er nog aankomt. Nou, dat was het vanuit mij.”
			15:46	Snuffelstages	PM1 stelt voor dat iedereen elkaar een keer wat meer over elkaars functie vertelt. Op die manier heeft iedereen een beter beeld van wat ieders werkzaamheden zijn. Iedereen is enthousiast, maar wil dit wel na de feestdagen doen, wanneer de drukte gaat liggen.	De snuffelstage wordt naar Januari verschoven.	3	
Afsluiting van de meeting	<b>PM1:</b> “Iemand anders nog iets?”	<b>RMM3:</b> “Nee, dan zijn we rond. Alles onder controle jongens.”	16:44	X	X	X	X	X

**Datum: dinsdag 26 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM3
- RMM4

CM:

- X

PM:

- PM1
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- CM2 is ziek, dus is niet aanwezig bij de meeting.
- RMM3 gaat naar 100% ziek, dus RMM4 neemt de campagnes van Lifestyle & Living van haar over. In deze meeting kijkt RMM4 mee.
- In Q4 zijn er weinig campagnes voor Lifestyle & Living, dus er is weinig te bespreken tijdens deze meeting.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Lucide	<b>RMM3:</b> "Nou, Lucide."	<b>RMM3:</b> "Nou, Lucide. Ja PM1, laatste status is dat volgende week de meeting is met Lucide."	01:02	Update - Meeting	Er is een meeting met Lucide, om de socials af te stemmen en naar de omzet te kijken. RMM4 en RMM2 zullen hierbij aanwezig zijn.	X	X	<b>RMM3:</b> "RMM4 en RMM2 zullen jou een terugkoppeling geven wat het idee is voor Q4 en hoe
			02:22	Update - Huidige status	PM1 heeft geen nieuwe meetings meer in haar overzicht staan.	X	X	



								eventueel Q1 eruit gaat zien.” <b>PM1:</b> “Ja.”
Brabantia	<b>RMM3:</b> “Dan Brabantia.”	<b>RMM3:</b> “Daar loopt nog steeds die <i>always on</i> .”	02:55	Update – Huidige status	PM1 en RMM3 hebben het over de status van de <i>always on</i> campagnes, die staan live.	X	X	<b>RMM3:</b> “Verder niets gekks of nieuws bij Brabantia.”
			03:27	Update – Budget (probleem)	RMM3 vertelt dat ze in gesprek zijn met Brabantia over de €14.500. Brabantia wil dit aan <i>sponsored products</i> besteden, maar eigenlijk kunnen ze dat niet.	Zodra bekend is waar dit budget aan wordt besteed, dan ziet PM1 dat vanzelf verschijnen.	3	
Tunturi	<b>RMM3:</b> “Dan Tunturi.”	<b>RMM3:</b> “Daar is volgende week een meeting voor, met RMM2, de buyer en de klant.”	03:59	Update – Meeting	Er komt deze week een meeting, maar daar is RMM3 niet bij betrokken.	X	X	<b>RMM3:</b> “RMM4, dit is wel handig voor jou om op te pakken met RMM2.”  <b>RMM4:</b> “Ja, ik ga hem even een berichtje sturen zo.”
			04:14	Update – Budget (probleem)	We zijn het jaar begonnen met €90.000 maar moeten hem terughalen naar €46.000. Daarom moet de campagne in December worden geannuleerd en de huidige campagne gestopt.	Afwachten wat in de meeting hierover wordt besloten.	3	
			05:25	Vraag aan	Er staat een campagne gepland voor 1 november.	Campagne blijft staan	2	

				collega (PM aan RMM)	PM2 vraagt of deze dan wel of niet doorgaat. RMM3 zegt dat deze waarschijnlijk niet doorgaat, maar dit is ook afhankelijk van de meeting.	en naar aanleiding van de meeting wordt duidelijk of deze doorgaat of niet. RMM4 moet dit oppakken met RMM2.		
Kärcher	<b>RMM3:</b> “Dan Kärcher.”	<b>RMM3:</b> “Daar is niets nieuws ingeboekt.”	07:03	Update – Nieuwe campagne	Niets nieuws ingeboekt. Er komt een display, maar die moet nog ingeboekt worden.	X	X	<b>RMM3:</b> “Voor de rest loopt alles op schema.”
Sodastream	<b>RMM3:</b> “Dan hebben we Sodastream.”	<b>RMM3:</b> “Daar komt een social voor aan, PM1.”	07:18	Update – Nieuwe campagne	De nieuwe social moet nog worden ingeboekt, maar komt in november/december.	X	X	<b>RMM3:</b> “Weet dat dat eraan komt.” <b>PM1:</b> “Ja.”
Hunkemöller	<b>RMM3:</b> “Dan hebben we Hunkemöller.”	<b>RMM3:</b> “Ook daar komt een display campagne aan met Black Friday.”	07:37	Update – nieuwe campagne	Er komt een display campagne aan met Black Friday, maar die moet nog worden ingeboekt.	X	X	<b>RMM3:</b> “Die moeten we nog inboeken.” <b>PM1:</b> “Ja.”
Vileda	<b>RMM3:</b> “Even kijken, dan	<b>RMM3:</b> “De huishoudweken	07:52	Update –	Er staat alleen nog een <i>always on</i> live. Dat is het	X	X	<b>RMM3:</b> “Er is geen

	hebben we Vileda.”	-display staat live.”		huidige status	enige wat op dit account loopt.			verdere actie vanuit ons.”
Black & Decker	<b>RMM3:</b> “Dan Black & Decker.”	<b>RMM3:</b> “Ik heb hier wat nieuwe campagnes voor ingeboekt.”	08:24	Update – nieuwe campagne	Er zijn nieuwe campagnes ingeboekt, maar die staan nog niet in Adventio. Er komen in totaal twee <i>cashback</i> acties aan.	De nieuwe campagnes moeten nog in Advendio worden doorgevoerd.	1	<b>RMM3:</b> “Die komen er dan aan.”
Leifheit	<b>RMM3:</b> “En dan Leifheit, als laatste.”	<b>RMM3:</b> “Volgens mij heeft daar uit mijn hoofd ook alles gelopen.”	09:04	Update – huidige status	Laatste huishoudeals staat live tot en met 31 oktober.	X	X	<b>RMM3:</b> “Voor de rest op dit account verder ook geen actie meer.” <b>PM1:</b> “Oké, top.”
Afsluiting van de meeting	<b>RMM3:</b> “Nou, dan hebben we ze allemaal gehad.”	<b>PM1:</b> “Valt allemaal nog wel mee.”	09:29	X	X	X	X	X

**Datum: dinsdag 2 november 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM4
- RMM2
- RMM1

CM:

- CM1

PM:

- PM1
- PM2 (stagiair)

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- CM2 is gestopt bij XXXXX, maar er is geen CM'er aanwezig ter vervanging van hem.
- RMM1 sluit aan bij de meeting tijdens de update over Hunkemöller.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Sodastream	<b>RMM4:</b> "Sodatream."	<b>RMM4:</b> "Er was hier iets mee Dat de campagne niet doorging ofzo."	00:00	Update – Nieuwe livegang	Social stond gepland voor vorige week, maar die was niet ingepland. Deze komt er opnieuw aan, maar wanneer is nog niet duidelijk.	RMM4 moet afstemmen wat er met deze campagne gaat gebeuren.	2	<b>PM1:</b> "Er staat verder niets live van Sodastream."
			00:36	Update – Huidige status	Er staat verder niets live van Sodastream.	X	X	<b>RMM4:</b> "Nee, dat klopt inderdaad."

								<b>PM1:</b> "Oké".
Hunkemöller	<b>RMM4:</b> "Oké, Hunkemöller."	<b>RMM4:</b> "Daar heb ik gister een campagne voor ingepland, de Black Friday-campagne."	00:49	Update – Nieuwe campagne	RMM4 heeft gister een nieuwe campagne ingepland.	X	X	<b>PM1:</b> "We moeten het even zonder CM doen."  <b>RMM4:</b> "Alright."
			00:57	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM4 vertelt dat ze hoopt dat dat het inboeken goed is gegaan. PM1 geeft hier nog advies over.	X	X	
			01:34	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM4 zegt dat er een weekdeal is die maar zes dagen loopt en checkt of dat goed gaat. Ze heeft deze data aangevraagd. PM1 zegt dat ze moet checken wanneer de promo precies loopt. Dit heeft ze al gedaan en deze loopt langer dan een week.	RMM4 gaat de livegang checken bij de klant en past dit dan aan in BAT.	1	
			02:52	Update - Budget	Hunkemöller krijgt gratis impressies. Ze heeft dit in haar document met budgetten aangegeven.	X	X	
			03:05	Vraag aan collega	RMM4 vraagt of het duidelijk is hoe ze de budgetten nu heeft	X	X	

				(RMM aan PM)	aangegeven in haar document. PM1 zegt dat dit duidelijk is.			
			03:15	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM1 vraagt of dit met de budgetten zo kan en of er niemand van CM in deze meeting zit die daar over gaat. PM1 vertelt dat CM2 weg is, dus dat we het hiermee moeten doen.	X	X	
Brabantia	RMM4: "Dan Brabantia."	RMM4: "Ja... Hier keek ik net naar en toen vroeg ik mij af of ik deze eigenlijk wel heb ingeboekt. Volgens mij niet."	03:25	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM4 weet niet of ze de nieuwe campagne al heeft ingeboekt. PM1 checkt dit tijdens de meeting.	X	X	RMM4: "We kijken inderdaad wel even of dat nog lukt."
			03:40	Update - Budget	RMM4 zag ook een mail voorbijkomen dat er iets was met het <i>sponsored products</i> budget en vraagt RMM2 hoe dit zit. Volgens RMM2 is hier geen ruimte voor, maar in de overdracht van RMM3 staat van wel. Hij stelt voor om dit bij RMM3 te checken, maar RMM1 denkt dat dit ook gewoon bij de <i>buyer</i> kan.	RMM4 gaat bij de <i>buyer</i> checken of er inderdaad nog budget is.	2	
			06:53	Vraag aan collega	RMM4 vraagt aan PM1 tot wanneer de Black Friday campagnes uiterlijk konden	RMM4 en RMM1 gaan CM1 bellen	2	

				(RMM aan PM)	worden aangevraagd. De deadline was vorige week, dus PM1 weet niet of het nog mogelijk is om dat nu nog te doen.	met deze vraag.		
Leifheit	<b>RMM4:</b> “Oké, Leifheit.”	<b>RMM4:</b> “Volgens mij ook niet echt iets.”	07:24	Update - Huidige status	PM1 zegt dat er momenteel niets live staat voor Leifheit.	X	X	<b>RMM4:</b> “Deze is dan klaar inderdaad.”
Black & Decker	<b>RMM4:</b> “Bij Black & Decker ging er voor zover ik weet ook alles gewoon goed.”	<b>PM1:</b> “Er staat er eentje gepland voor 29-11 tot en met einde jaar.”	07:40	Update – Nieuwe campagne	PM1 vertelt dat er een nieuwe campagne ingepland staat in november en december. De input hiervoor is aangevraagd.	X	X	<b>PM1:</b> “Ik verwacht geen problemen.”
Tunturi	<b>RMM4:</b> “Tunturi? RMM2 hier heb jij een meeting mee gehad, toch?”	<b>RMM2:</b> “Die campagne is gecancelled en de <i>always on</i> is gecancelled.”	08:15	Update – Geannuleerde campagne	In het schema moet worden aangepast dat er een aantal campagnes gecancelled zijn. PM1 vraagt wat er precies is gecancelled, want Set 4 staat nog wel in Advendio.	PM2 gaat checken of Tunturi goed staat in Advendio.	1	<b>PM1:</b> “Even checken of alles goed gaat.”
Lucide	<b>RMM4:</b> “Lucide, even kijken.”	<b>PM1:</b> “Voor Lucide staat er nu een campagne live.”	09:47	Update - Huidige status	Er staat momenteel een campagne live en volgende week staan er twee nieuwe op de planning. Hiervan moet uiteindelijk één campagne live gaan, maar het is nog onduidelijk welke van de twee dit moet worden.	RMM4 gaat checken welke van de twee campagnes live moet.	2	<b>RMM4:</b> “Ik zal dat dan naar jullie sturen.”  <b>PM1:</b> “Ja, dat is goed.”

Vileda	<b>RMM4:</b> “Vileda. Oh ja, hier is ook een <i>issue</i> mee, met de <i>sponsored products</i> budgetten.”	<b>RMM4:</b> “RMM1, hier hebben wij vorige week een mailtje over gestuurd. Weet je dat nog?”	11:37	Update – Budget	RMM4 vertelt dat de budgetten toch niet klopten en dat zij daar met RMM1 naar moet kijken.	RMM4 en RMM1 kijken samen naar de budgetten.	1	<b>PM1:</b> “Verder niets nieuws op onze planning.”  <b>RMM4:</b> “Oké, dat klopt.”
			12:33	Update – Huidige status	Er staat een <i>always on live</i> , maar verder niets nieuws.	X	X	
Husqvarna (Gardena)	<b>RMM4:</b> “Wat dit is, ik heb echt geen idee. Deze heb ik ook niet in mijn overdracht gehad. Husqvarna?”	<b>PM1:</b> “Die zie ik er ook niet tussen staan, maar dat zou wellicht alleen <i>sponsored products</i> kunnen zijn.”	12:54	Onbekend account	Er is geen dashboard voor Gardena. RMM1 zegt dat dit dan inderdaad alleen maar <i>sponsored products</i> is.	X	X	<b>RMM1:</b> “Iets verderop in dat schema zag ik het staan.”  <b>RMM4:</b> “Oh, oké. Nou, top.”
Afsluiting van de meeting	<b>RMM4:</b> “Dat was hem dan. Of ben ik nog iets vergeten? Nee, hè?”	<b>RMM1:</b> “Voor de Black Friday-campagnes moeten we alleen nog Brabantia doen, toch?”	14:05	Samenvatting	RMM1 herhaalt nog een keer de belangrijkste actie die zij en RMM4 hebben voor Brabantia.	X	X	<b>PM1:</b> “Nou, top. Verder ook geen bijzonderheden vanuit mij. Misschien Veer nog iets toe te voegen?”



								<p><b>PM2:</b> “Nee, vanuit mij ook niets bijzonders.”</p> <p><b>PM1:</b> “Oké, toppie. Dan gaan we weer lekker door.”</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Datum: dinsdag 9 november 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM4

CM:

- X

PM:

- PM1  
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Er is nog steeds geen CM'er gevonden ter vervaging van CM2.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Kärcher	<b>RMM4:</b> "Laten we beginnen met Kärcher."	<b>RMM4:</b> "Hiervoor hebben we nog €43.000 budget over."	00:40	Update - Budget	RMM4 vertelt dat het budget wordt verdeeld over een display en een social campagne.	RMM4 moet wachten op reactie van Lonneke, voordat ze met een definitief voorstel kan komen.	3	<b>RMM4:</b> "Verder nog dingen vanuit jullie?"  <b>PM2:</b> "Nee, ik heb niets bijzonders over Kärcher momenteel."

								<b>PM1:</b> "Top."
Sodastream	<b>RMM4:</b> "Oké, Sodastream?"	<b>RMM4:</b> "Oh ja, daar komt ook nog een campagne voor aan."	01:41	Update – Nieuwe campagne	Er komt een social aan, maar het is nog niet bekend hoe dit er precies uit komt te zien.	RMM4 moet reactie afwachten van Fabienne.	3	<b>PM1:</b> "Voor Soda staat verder ook niets meer live op dit moment."  <b>RMM4:</b> "Oké."
Lucide	<b>RMM4:</b> "Lucide? Deze campagne is gecancelld."	<b>PM1:</b> "Ja, echt zo veel."	02:12	Update – Geannuleerde campagne	X	X	X	<b>PM1:</b> "Dat was het, de rest is afgelopen."
			02:33	Update – Huidige status	De <i>always on</i> staat nog live.	X	X	
Tunturi	<b>RMM4:</b> "Tunturi, daar zijn ook campagnes van gecancelld."	<b>PM2:</b> "Ja, daar loopt nu ook niets meer van."	02:54	Update – Geannuleerde campagne	Door tekort aan budget zijn de huidige campagnes en de campagnes die op de planning stonden tot en met eind van het jaar geannuleerd. Die worden verschoven naar begin volgend jaar.	X	X	<b>RMM4:</b> "Dan hoeven we daar eigenlijk niets meer voor te doen."

Brabantia	<b>RMM4:</b> “Dan Brabantia. Daarvoor is ook nog 14.500. Dat komt ergens vandaan, ik begrijp niet helemaal waarvan.”	<b>PM1:</b> “Dat komt door al die percentuele dingetjes die toch nog wat geld opleveren.”	03:18	Update – Budget	RMM4 vertelt dat dit budget wordt ingezet voor <i>sponsored product</i> of display.	X	X	<b>RMM4:</b> “Die ene campagne komt er dan nog aan.”  <b>PM1:</b> “Ja.”
			03:53	Update – Nieuwe campagnes	Er zijn nog geen Black Friday, Sint of kerst campagnes ingepland.	X	X	
Hunkemöller	<b>RMM4:</b> “Hunkemöller? Volgens mij ook niets bijzonders.”	<b>RMM4:</b> “Ik had deze al aangevraagd als het goed is.”	04:17	Update – Nieuwe campagnes	PM1 checkt of de campagne al staat ingepland. Dit klopt.	X	X	<b>RMM4:</b> “Oké, top.”
Vileda	<b>RMM4:</b> “Dan hebben we ook nog Vileda.”	<b>RMM4:</b> “Daar was ook nog een budget over van €18.000.”	04:47	Update – Budget	Het budget wordt uitgegeven aan onsite/offsite, display of social.	X	X	<b>RMM4:</b> “Dat was het.”
Black & Decker	<b>RMM4:</b> “Volgens mij was er verder niets meer. Tenzij jullie nog iets hebben over één van deze accounts?”	<b>RMM4:</b> “Schreuders? Leifheit? Black & Decker?”	06:16	Update – Huidige status	PM1 vertelt over de campagnes die voor Black & Decker op de planning staan.	X	X	<b>PM1:</b> Er komt nog van alles aan, maar voor nu niets bijzonders.”
			06:57	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM4 vraagt aan PM1 of zij haar toegang kan geven tot het dashboard van Black & Decker. PM1 helpt hierbij.	X	X	
Afsluiting van de meeting	<b>PM1:</b> Oké, verder geen bijzonderheden.	<b>PM2:</b> “Lekker snel.”	07:30	X	X	X	X	X

	Dan was dit het, denk ik.”							
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

**Datum: dinsdag 16 november 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM4

CM:

- X

PM:

- PM1

- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Er is nog steeds geen vervanger gevonden voor CM2.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het af?
Lucide	RMM4: "Laten we de campagnes weer afgaan en als er bijzonderheden zijn: <i>let me know</i> . Lucide?"	RMM4: "Ik en RMM2 hebben vanmiddag een meeting om te bespreken hoe we Q1 gaan inrichten."	00:53	Update – Budget	RMM4 weet niet of er nog budget over is voor nieuwe campagnes.	X	X	RMM4: "Verder geen bijzonderheden eigenlijk, vanuit mij."
			01:26	Update – Huidige status	PM1 vertelt dat alleen de <i>always on</i> nog loopt en dat verder alles is gecancelld.	X	X	
Tunturi	RMM4: "Ja, Tunturi heeft ook niet echt een update ten	RMM4: "De laatste campagnes zijn gecancelld."	01:54	Vraag aan collega (PM aan PM)	PM1 vraagt aan PM2 hoe het kan dat set 4 wel nog in Advendio staat. PM2 laat weten dat dit volgens CM1 goed stond.	X	X	PM1: "Helemaal goed, dan laten we het zo staan."

	opzichte van de laatste keer.”							
Brabantia	<b>RMM4:</b> “Brabantia. Die moet ik er volgens mij even uithalen, want we doen volgens mij nu niets.”	<b>PM1:</b> “Ze hebben wel een wissel aangevraagd voor de <i>always on</i> , dus die staat sowieso live.”	02:45	Update – Huidige status	PM1 vertelt over de statussen van de lopende campagnes. Er gaat nu wel prioriteit naar de Black Friday campagnes.	X	X	<b>RMM4:</b> “Daar hoeven jullie verder niets meer mee te doen.”
			03:45	Update - Budget	Er was een restbudget over, maar dat gaat allemaal naar <i>sponsored products</i> .	X	X	
Kärcher	<b>RMM4:</b> “Kärcher heb ik net bijgewerkt.”	<b>RMM4:</b> “Er zijn twee nieuwe campagnes aangevraagd, want we hadden nog budget over.”	04:03	Update – Nieuwe campagne	De campagnes staan al in Advendio. Die starten op 25-11.	PM2 gaat met deze campagnes aan de slag.	1	<b>PM2:</b> “Ik ga daar achteraan.”
Sodastream	<b>RMM4:</b> “Oké, Sodastream?”	<b>RMM4:</b> “Ja, zij willen misschien nog een social doen voor hun nieuwe assortiment.”	06:13	Update – Nieuwe campagne	Het is nog onzeker of dit doorgaat.	RMM4 krijgt hier nog bericht over en houd ons dan op de hoogte.	3	<b>PM1:</b> “Heel goed, thanks.”
Hunkemöller	<b>RMM4:</b> “Hunkemöller, ook niet echt nieuwe updates.”	<b>PM1:</b> “Er staan er twee gepland voor de Black Friday.”	06:56	Update – Nieuwe campagne	PM1 geeft RMM4 de ON-nummers van de Black Friday campagnes.	X	X	<b>RMM4:</b> “Oké.”

Leifheit	<b>RMM4:</b> “Leifheit? Nou, volgens mij niets. Voor zover ik weet komt er ook niets meer?”	<b>PM1:</b> “Nee, alles is afgelopen daar, inderdaad.”	07:47	Update – Huidige status	X	X	X	X
Schreuder Sport	<b>RMM4:</b> “Schreuder Sport? Nou, volgens mij ook niets voor zover ik weet.”	<b>PM1:</b> “Even kijken. Nee, volgens mij hebben we daar één campagne van gedraaid in januari en februari.”	08:00	Update – Verkeerd account	Dit account blijkt oud te zijn en het bord daardoor niet <i>up to date</i> .	RMM4 gaat het bord met accounts aanpassen en oude als deze eruit halen.	1	<b>RMM4:</b> “Volgens mij is het ook niets bijzonders.”
Vileda	<b>RMM4:</b> “Vileda hebben we net een meeting mee gehad, met RMM1.”	<b>RMM4:</b> “Zij hebben ook een restbudget van €8.350. We moeten even kijken wat we daarmee kunnen doen.”	08:44	Update – Nieuwe campagne	Door laptop problemen moest RMM4 uit de vergadering, waardoor ze niet weet wat hierover is afgesproken.	RMM4 gaat aan RMM1 vragen wat besloten is om met het budget te doen.	2	<b>RMM4:</b> “Dit ga ik nog even uitzoeken en dan hoor je het wel.”
Afsluiting van de meeting	<b>RMM4:</b> “ <i>That’s it</i> , eigenlijk vanuit mij.”	<b>PM1:</b> “Ja, ik heb ook geen bijzonderheden eigenlijk. Ik voorzie geen problemen voor Black Friday, dus	09:42	X	X	X	X	X



		het ziet er goed uit.”						
--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

### Driehoek 3

**Datum: woensdag 27 oktober 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM5

CM:

- CM3

PM:

- PM3

- PM2

Extra:

- AM (Audience  
Manager)

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- RMM6 is op vakantie, dus RMM5 is erbij ter vervanging.
- AM komt vertellen over *favorite shelf*.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Niet gerelateerd	<b>AM:</b> "Tof dat ik mag aansluiten bij deze driehoek. Ik wil even wat vertellen over <i>audience management</i> ."	X	00:21	X	AM geeft een presentatie over de mogelijkheden van <i>favorite shelf</i> .	X	X	<b>CM3:</b> "Misschien dat RMM6 nog bij een van de andere driehoekjes kan zitten hiervoor. Thanks in ieder geval!"

Inventu m	<b>RMM5:</b> “PM3, jij weet wel iets van briefings.”	<b>PM3:</b> “Opzich wel.”	27:18	Vraag aan collega (RMM aan PM)	RMM5 had een berichtje gekregen over een briefing voor een in-app campagne. Ze gaf aan ook een offsite-briefing te hebben gekregen.	PM3 neemt hierover contact op met Vivianne.	1	<b>PM3:</b> “Oké, nou ja.”
Campagn elijst	<b>CM3:</b> “Ik heb maar twee dingetjes, maar wil jij nog dat tableau dashboard doorlopen?”	<b>PM3:</b> “Ik weet niet hoeveel tijd iedereen nu nog heeft, maar ik denk dat we dat beter kunnen doorschuiven.”	28:26	Vraag aan collega (CM aan PM)	PM3 stelt voor om dit in de volgende meeting te bespreken, zodat er meer tijd is en zij het dashboard kan voorbereiden. CM3 is het hiermee eens.	PM3 bereid het dashboard voor voor de volgende meeting.	1	<b>CM3:</b> “Dat is goed.”
Samsung	<b>CM3:</b> “Dan heb ik nog een tweede vraag: Heb jij nog met Samsung gezeten?”	<b>RMM5:</b> “Ja.”	28:53	Vraag aan collega (CM aan RMM)	CM3 vraagt of de video resultaten zijn besproken. RMM5 vertelt dat ze hier een presentatie over heeft gekregen.	RMM5 stuurt de presentatie naar CM3 door.	1	<b>CM3:</b> “Tomas stelt daar vragen over, dus als je die zou willen doorsturen: graag.”
			29:42	Update - Uitlevering	CM3 vertelt aan RMM5 dat een groot deel van de in-app campagnes niet gaan uitleveren, door een intern probleem. RMM5 vraagt of CM3 dat kan doormailen, zodat ze het zwart op wit heeft staan.	CM3 mailt het verhaal over de uitlevering door aan RMM5.	1	
Afsluiting van de meeting	<b>CM3:</b> “Dat was hem wel voor mij. Lang naar AM geluisterd.”	X	30:27	X	X	X	X	X

Bannerwissel	<b>PM3:</b> “Jij had nog die bannerwissel gevraagd voor die <i>always on.</i> ”	<b>RMM5:</b> “Ja.”	30:33	Vraag aan collega (PM aan RMM)	PM3 en RMM5 bespreken de looptijd van de bannerwissel. Deze wordt misschien nog verlengd.	PM3 past de looptijd aan.	1	<b>PM3:</b> “Ik zal die er zo nog even inzetten.”
Samsung	<b>RMM5:</b> “En van Samsung, die <i>first ever YouTube.</i> Bedoel je dan deze?”	<b>PM3:</b> “Ja.”	31:05	Update – Huidige status	RMM5 vertelt dat RMM6 daar iets over heeft verteld, maar dit niet heeft opgeschreven. CM3 vraagt of de resultaten ergens zijn opgeschreven.	RMM5 gaat dit navragen.	2	<b>RMM5:</b> “Als je dat voor mij op een chatje zet, dan ga ik daar nog achteraan.”
Afsluiting van de meeting	<b>CM3:</b> “Ik heb niet zo veel meer.”	<b>PM3:</b> “Ik ook niet.”	32:25	X	X	X	X	X

**Datum: woensdag 10 november 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- RMM6

CM:

- CM3

PM:

- PM3

- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Het is de eerste keer sinds een maand dat deze groep weer compleet is.
- Er wordt in deze meeting de focus gelegd op grote klanten.
- Geen tijd voor de vaste puntjes. Daarom wordt er volgende week een extra meeting ingepland.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Samsung	<b>CM3:</b> "Samsung..."	<b>PM3:</b> "Wil je dat eerst doen?"	00:12	Discussie	CM3 gaat de lijst af, dus begint bij Samsung. RMM6 wil iets anders doen met de materialen en wil hierin experimenteren. Er ontstaat hier een discussie over.	RMM6 wil dit voor de volgende XXXXX aanpassen. Dat plan ligt voor nu dus stil.	3	<b>CM3:</b> "Verder doen ze het volgens mij gewoon goed."
			02:42	Vraag aan collega	RMM6 kaart aan dat wanneer je twee banners op de site ziet, dat dit van dezelfde campagne moet	CM3 geeft aan RMM6 door welke formaten	1	

				(RMM aan CM)	zijn. Op die manier heb je dezelfde communicatie, in hetzelfde scherm. Hij vraagt aan CM3 of dat kan.	banners waar staan.		
			08:33	Update - Huidige status	CM3 vertelt over de <i>always on</i> uitlevering. Deze heeft hij van CM2 heeft overgenomen, waardoor hij nog niet precies weet hoe die campagnes uitleveren.	X	X	
			08:49	Discussie	RMM6 geeft aan dat zij niet voldoende bereik hebben voor de <i>always on</i> campagnes, doordat er meer aandacht gaat naar de boost campagnes.	X	X	
			12:15	Update - Huidige status	CM3 gaat verder met de update over de campagnes. Die staan klaar om uit te leveren.	X	X	
			13:23	Vraag aan collega (RMM aan CM)	RMM6 vraagt dat wanneer twee banners zichtbaar zijn, of dit als één of twee views wordt gerekend. CM3 geeft hier uitleg over.	X	X	
Babyliss	<b>CM3:</b> "In-app Babyliss."	<b>PM3:</b> "Die in-app moest verlengd worden naar eind november,	14:21	Update - Huidige status	De campagne heeft goed uitgeleverd. Deze moet opnieuw live worden gezet, maar mocht sowieso niet	CM3 zet de campagne voor een week weer aan.	1	<b>Ken:</b> "Dat is dan helemaal goed."

		maar die heeft alles al uitgeleverd.”			door Black Friday heen lopen.			
ATACH	<b>CM3:</b> “ATACH?”	<b>PM3:</b> “Ja, dat is ook die in-app, maar dat wilden ze niet meer.”	15:18	Vraag aan collega (PM aan RMM)	PM3 vertelt dat ze daar toch een onsite en offsite van willen maken en vraagt of daar al iets voor gedaan is. RMM6 vertelt dat deze campagne nog moet worden aangevraagd.	RMM6 gaat aan Vivianne vragen wat hiervoor de bedoeling is.	2	<b>PM3:</b> “Oké, wachten wij dat even af van jou.”
Black & Decker	<b>CM3:</b> “Black & Decker social?”	<b>Ken:</b> “Ja, Marieke heeft een hele waslijst naar Tomas gestuurd van wat er allemaal niet goed was gegaan. Ik weet niet of jullie daar iets van gehoord hebben?”	15:55	Update - Uitlevering	RMM6 vertelt dat de social niet goed heeft uitgeleverd. Hij snapt alleen niet hoe dat heeft kunnen gebeuren. Terwijl hij dit bespreekt krijgt hij een berichtje hierover. De groep kijkt hoe de uitlevering was. Uiteindelijk blijkt dat de social niet live heeft gestaan. Er wordt besproken wat hier is gebeurd en hoe het nu kan worden opgelost.	CM3 gaat deze campagne de komende drie weken live zetten.	1	<b>Ken:</b> “Dat was het voor Black & Decker.”
			22:07	Niet gerelateerd	RMM6 wijkt uit over de toegevoegde waarde van een contentbureau.	X	X	
			23:48	Update – Nieuwe	PM3 zag dat er een nieuwe campagne aankomt.	X	X	

				campagne				
Afsluiting van de meeting	<b>CM3:</b> "Vaste puntjes?"	<b>PM3:</b> "Ik moet eigenlijk al door naar een volgende meeting."	24:48	X	Er wordt besloten om volgende week een extra meeting in te schieten om de extra puntjes te bespreken.	X	X	X



**Datum: woensdag 24 november 2021**

*Aanwezig:*

RMM:

- Ken

CM:

- CM3

PM:

- PM3  
- PM2

*Bijzonderheden rondom de meeting:*

- Tijdens de meeting is te veel tijd besteed aan de *sparks*, waardoor de vaste puntjes niet zijn besproken.

*Analyse:*

Topic	Wie brengt dit in?	Wie reageert hierop?	Tijd	Subtopic	Belangrijkste wat over dit subtopic wordt besproken	Welke afspraak wordt gemaakt?	Specificiteit van de afspraak 1 = standaard 2 = indirecte 3 = afwachten	Wie rondt het topic af?
Extra mededeling	<b>Ken:</b> "Eerst even een klein beetje context, want dit is jullie eerste Black Friday bij XXXXX...?"	<b>PM3:</b> "Van mij niet."	00:27	Black Friday	RMM6 vertelt dat er logistieke scenario's zijn uitgewerkt, omdat het niet lukt om pakketten op tijd te verzenden. Daarom is er een analyse gedaan op social en offsite.	X	X	<b>Ken:</b> "Dat is dus een beetje Black Friday context. Het valt dus allemaal mee. Ik ben blij dat jij het niet zo druk hebt CM3, want er komen weer

								andere dingen aan."
Social campagnes	<b>CM3:</b> "Ik dacht, ik kan eindelijk weer een stap maken bij andere dingen. Bij social bijvoorbeeld."	<b>Ken:</b> "Wat is er met social?"	03:37	Update - Budget	CM3 vertelt dat ze de aanpak van social willen veranderen, zodat een instant experience niet meer voor iedereen beschikbaar is. Dit heeft met de budgetten te maken.	X	X	<b>CM3:</b> "Maar goed, dat dus een beetje. We gaan naar specifiekere inzetten, zodat het wat makkelijker wordt om een paar duizend euro ter ondersteuning van je display onsite of offsite te gaan doen."  <b>Ken:</b> "Cool, ik ben daar wel blij mee."
Nespresso	<b>Ken:</b> "Wat is dit nou weer? Ik word ineens	<b>PM3:</b> "Ik zit ook al te kijken."	07:34	Discussie	Ken, PM3 en PM2 krijgen een mail binnen met een vraag van Emma. Ze zijn in	PM3 en RMM6 kijken hier samen	1	<b>PM2:</b> "Ik weet niet zo goed wat ik

	gestalkt door Nespresso. PM3 jij zit ook..."				de war wat zij hiermee moeten en vinden dat het haar taak is.	na de meeting naar.		hier mee moet, maar oké."
Campagnelijst	<b>CM3:</b> "Is het een idee dat we die puntjes af gaan werken? Want vorige keer kwamen we daar niet aan toe."	<b>RMM6:</b> "Ja, puntjes. Zeg maar."	08:40	Discussie	Er wordt besproken welke lijst met puntjes er besproken moeten worden.	X	X	
Samsung	<b>PM3:</b> "Always on voor volgend jaar met nieuwe datum mogelijkheden?"	<b>CM3:</b> "Oh, ja... CM2 zou met RMM gaan zitten om een nieuwe set-up te maken voor <i>always on</i> ."	09:10	Update - Nieuwe campagnes	PM3 kaart de nieuwe <i>always on</i> campagnes aan. CM3 vertelt dat CM2 hiermee bezig was, maar dat dat door zijn vertrek stilligt. Hierdoor staan veel livegang data fout. Voor volgend jaar wil CM3 dit anders aanpakken, door het bijvoorbeeld op te knippen.	CM3 neemt dit van CM2 over.	1	<b>RMM6:</b> "Wat mij betreft veranderen wij de regels weer. Het nieuwe jaar is altijd een mooi moment om dat te doen."
			12:08	Update – Budget	RMM6 geeft aan dat Samsung te veel bannerwissels doorvoert, terwijl dit niet binnen de afspraak van het budget past. RMM6 stelt daarom voor om de regels in het nieuwe jaar aan te scherpen.	De regelaanscherping wordt uitgesteld tot het nieuwe jaar.	3	

Philips	<b>Ken:</b> “Ik had nog een vraag. RMM2 wilde toch graag YouTube. Hoe gaat het daarmee?”	<b>CM3:</b> “Hij heeft mij gecontacteerd ja. Voor Philips.”	17:29	Update – Over discussie	CM3 vertelt dat hij het hier met RMM2 over heeft gehad. Hij heeft bij hem aangegeven dat hij het prima vindt, maar dat dit wel overlegd moet worden. Het is anders niet netjes naar alle andere adverteerders die ook een YouTube advertentie willen uitproberen.	CM3 en RMM2 zijn dit samen aan het testen.	1	<b>Ken:</b> “Oké, dat is mooi. Dan gaan we dat zo doen.”
DeLonghi	<b>Ken:</b> “Dan heb ik nog twee puntjes over twee merken.”	<b>Ken:</b> “DeLonghi, daar hebben we nog een feestdagen budget van over.”	19:06	Update - Budget	X	X	X	X
Samsung	<b>Ken:</b> “En ik heb Samsung. Daar hebben wij akkoord gekregen op twee campagnes.”	<b>Ken:</b> “Die hebben wij twee maanden geleden gepitched.”	19:14	Update – Budget	RMM6 vertelt dat die campagnes ter waarde zijn van €29.000. Hij weet alleen niet meer wat hij precies gepitched heeft.	RMM6 gaat opzoeken wat hij gepitched heeft.	1	<b>PM3:</b> “Oké.”
Extra mededelingen	<b>Ken:</b> “Trouwens, voor jullie een update wat personele veranderingen.”	<b>PM3:</b> “Ook?”	20:08	Verandering personeel	RMM6 vertelt dat we hierop moeten letten wanneer we mails naar hen sturen. Er is alleen nog geen vervanging gevonden.	RMM6 gaat vragen wie hun vervangers worden en of zij nog	2	<b>RMM6:</b> “Ik denk dat ze wel een overdracht maken hoor, maar dan

	Jordy en Marieke gaan weg.”					vragen voor ons hebben.		weten we het zeker.”
JBL	<b>Ken:</b> “PM2, jij bent met de cadeaupagina bezig, toch?”	<b>PM2:</b> “Ja?”	22:09	Update – Voorraad problemen	RMM6 vertelt dat het product van JBL dat op de cadeaupagina komt, niet meer op voorraad is. Hij vraagt aan PM2 of dit nog kan worden aangepast. RMM6 en PM2 bespreken de mogelijkheden.	PM2 laat de URL aanpassen.	1	<b>PM2:</b> “Als jij de URL even stuurt, dan laat ik het aanpassen.”
			27:58	Niet gerelateerd	RMM6 laat een programma zien waarin je de inkoop prijs en de voorraden kan bekijken.	X	X	
Afsluiting van de meeting	<b>PM3:</b> “Jongens, ik moet door naar een volgende meeting.”	<b>Ken:</b> “Ja, is goed jongens.”	28:06	X	X	X	X	X

## Bijlage 2: Interviewvragen

Tijdens dit onderzoek zijn met alle deelnemers uit de onderzochte driehoeken interviews afgenomen. Deze interviews gingen in op de verwachtingen die de deelnemers voorafgaand aan de nieuwe samenwerkingsstrategie hadden, hoe zij dit ervaarden en mogelijke verbeterpunten die zij hadden.

De interviews waren semigestructureerd. Dit betekent dat er voorafgaand vragen zijn bedacht voor tijdens het interview. Deze dienden niet als vaste structuur, maar eerder als leidraad om het interview vorm te geven. Ook zorgden de vragen ervoor dat in ieder interview dezelfde onderwerpen werden behandeld. De vragen zijn in deze bijlage te lezen.

### **De nieuwe vs. de oude werkwijze**

Ben je bekend met de oude werkwijze?

Welke verwachtingen hebben de managers van de samenwerking?

Welke verwachtingen hebben de managers van de meeting?

In hoeverre worden deze verwachtingen ingelost?

### **Structuur van de meetings**

Sommige team werken met campagnelijsten, anderen met *sparks*.

- Wat zijn de voor- en nadelen van deze vergadertactiek?

Hoe vaak hebben jullie een meeting? (Indien dit afwijkt van 1 week: vragen wat de reden hiervan is)

Hoe lang duurt een meeting gemiddeld?

### **Vergaderrollen en topics**

Welke vergaderrol heb jij (manager A) in de meeting?

Welke vergaderrol hebben manager B en C in de meeting, volgens jou?

Wie draagt welke soort topics aan tijdens de meeting?

Merk je hierin een duidelijke rolverdeling?

Hoeveel tijd spenderen jullie ongeveer per topic?

Wie bepaalt wanneer een topic is afgehandeld?

### **Toegevoegde waarde en verbeterpunten**

Hoeveel waarde hecht je aan de wekelijkse meetings?

Vind je het belangrijk dat een meeting doorgaat, ook al denk je dat jij zelf niets bijzonders te melden hebt?

Wat kan er volgens jou beter in de meetings?

En wat kan er volgens jou beter in de gehele samenwerking?

### **De samenwerking**

Heb je veel extra contact met de andere managers, buiten de meeting om?

Hoe verloopt deze communicatie?

Via welke media gebeurt deze extra communicatie?

### **Reflectie**

Als je zo terugkijkt op de antwoorden die je hebt gegeven, hoe ervaar jij dan de nieuwe samenwerkingsstrategie?

## Bijlage 3: Interviews

De interviews met de deelnemers van de geanalyseerde driehoeken zijn na afloop allemaal getranscribeerd. In totaal zijn er achter interviews afgenomen, met vier RMM'ers, twee CM'ers en twee PM'ers. De transcripten zijn in deze bijlage te lezen.

### Retail Media Managers

#### Interview – RMM1

*Hoe is de nieuwe samenwerkingsstrategie naar jou geïntroduceerd en welke verwachtingen had jij daarbij?*

De driehoekjes is geïntroduceerd door Diane, in een meeting die zij had georganiseerd. Ik verwachtte dat ik meer grip zou hebben op wat er allemaal gebeurt. Ik had verwacht dat het werk effectiever zou worden, doordat je één keer per week even bij elkaar komt. Daarvoor deed ik dat altijd wel met Diane zelf, dus met Project Management, maar dan ontbrak altijd Campaigning. Dat was eigenlijk mijn verwachting: dat we sneller konden schakelen doordat Campaigning er ook bij zou zitten.

*Als je nu naar de meetings kijkt, sluit dat aan bij jouw verwachtingen?*

Ja, het sluit wel aan bij wat ik had.

*In de meetings zit je dus met mensen met drie verschillende functies. Merk je dat dit invloed heeft op de rolverdeling die binnen de meetings ontstaat?*

Uhm, even denken. Ik heb natuurlijk meerdere teampjes. Ja, ik denk het wel. De rolverdeling, hoe ik denk dat dat zou moeten zijn, is dat de Retail Media Manager eigenlijk het voortouw neemt om vanuit het klantperspectief accounts door te nemen. Dus eigenlijk het lijstje langs te lopen en zo de openstaande punten door te nemen.

*En dat PM en CM daar dan op in haakt?*

Precies, ja.

*Dat lijstje die jullie dus behandelen, hoe hebben jullie daar een verdeling in gemaakt?*

We behandelen dan van: "Gaan de campagnes live?" En van lopende campagnes of ze soepel gaan. En wat er verder nog moet gebeuren.

*Merk je daarin dat jullie focussen op de problemen of staan jullie ook stil bij wat wel goed loopt?*



Ja, ik denk wat we een beetje proberen is gewoon om naar alle accounts te kijken, dus niet alleen te kijken naar waar iets fout gaat. Het is altijd goed om even te kijken naar de campagnes hoe het loopt, of het soepel gaat en of zijn er nog bijzonderheden zijn.

*Jullie meeten elke week, vindt je dat prettig of mag het ook minder van jou?*

Nee, ik denk dat één keer per week wel echt nodig is. Het liefst zou het op de maandag zijn, dus dat je de week begint en dat je echt kan doornemen wat er die week gaat lopen. Maar een keer per week is wel echt nodig. Toen ik alleen nog met Diane op de accounts zat, toen deden we dat op de maandag en dat is gewoon chill. Dan kan je kijken wat er die week live gaat. Dat vind ik gewoon relaxt. Maar één keer per week, dat is natuurlijk het antwoord op jouw vraag, dat vind ik wel echt nodig. Iedere week gaan er weer campagnes live en het kan echt cruciaal zijn voor een campagne, bijvoorbeeld van één die een week loopt.

*Als een meeting een keer niet doorgaat, mis jij dat dan echt in je week?*

Ja.

*Dus het heeft wel een toegevoegde waarde?*

Ja, dat denk ik wel. Kijk, die meeting die wij samen hebben met PM1 en CM1, dat zijn maar een paar accounts. Dat is ook een beetje rommelig, want de accounts die ik heb, die zitten niet allemaal bij hen. Dat is gewoon lastig. Snap je wat ik bedoel? Er zijn altijd wat accounts in dat lijstje van Juliëtte, die dan niet bij hen allebei horen. We hebben daardoor maar een paar klanten die we moeten bespreken en ik denk niet dat gedurende het hele jaar voor al die accounts campagnes live gaan. Ik denk dat het zeker in Q4 nodig is om het een keer per week te doen en daardoor denk ik dat het handig is om het gewoon altijd te doen. Dan kan je in periodes dat het wat minder druk is meer aandacht geven aan campagnes of hoe je meetings georganiseerd zijn. En anders ben je binnen twee minuten klaar, dat is ook prima.

*Merk jij dat ze nieuwe strategie de samenwerking met, in jouw geval, PM en CM heeft verbeterd?*

Ja, zeker. Kijk, bijvoorbeeld CM1 spreek ik nooit. En als ik hem spreek, dan is er altijd wel wat aan de hand. Dan praat je altijd alleen maar over dingen die niet goed gaan. Dat is niet fijn voor de relatie met je collega's. Nu praat je gewoon even met elkaar. Het is ook een moment om in te checken. Hoe zit iemand in zijn vel? Het is toch leuk om een beetje te weten wat er speelt, toch? En te weten hoe het met iemand gaat. Dat krijg je ook niet als je alleen maar ad hoc dingen hebt. Je werkt nu veel meer als een team.

*Merk je dan ook dat je sneller naar hen toestapt als er iets is?*

Ja, maar eigenlijk hoeft het dus minder. Je hebt alles al besproken. Ik zou wel minder een drempel voelen, omdat je elkaar al zo veel spreekt. Maar ik spreek hen nu juist minder denk ik, dan wanneer we niet op deze manier zouden werken. Dan moet je veel meer tussendoor dingen vragen, maar nu weet je die dingen al.

*Als je kijkt hoe het er de afgelopen maanden aan toe gaat, vindt je dan dat de driehoeken een verbetering zijn ten opzichte van de oude werkwijze?*

Ja, echt een grote verbetering.

*Is er ook nog iets wat je wil aanpassen aan deze strategie?*

Ja, ik zou wat meer structuur willen aanbrengen en dat alle accounts iemand hebben. Bijvoorbeeld vandaag had ik een driehoek-meeting met RMM4 en PM1 en daar zit dan niemand van Campaigning bij. Dat is gewoon jammer. En ik heb vaak accounts die ik dan met PM3 of Bas heb, maar zij zitten dan weer niet bij onze meetings. Dat is ook weer lastig. Wat ik het liefst zou willen, en ik denk dat de rest dat ook wel chill zou vinden, is toch iets van een structuur. Ik weet dat Diane, zij heeft met RMM\_gast1 en CM\_gast2 dashboards gemaakt. Zij hebben een dashboard met *to do's* en een dashboard met campagnes die live moeten staan. Daar gaan zij dan gewoon doorheen. Dat is denk ik een hele fijne houvast, want dan kan je ook niet snel iets vergeten. Dan gaan dingen toch in de vergetelheid, denk ik.

*Eigenlijk een checklist met dingen die iedereen die week moet doen en dan de week daarop checken of het gelukt is?*

Ja, precies. Dat je even een terugblik hebt van: "Wat zouden we doen?"

*In plaats van alleen de campagnes?*

Ja.

*Ik vind het leuk om je er verder zo enthousiast over te horen.*

Ja, ik vind het echt een verbetering. Kijk, de meeting komt soms misschien een beetje knullerig over, maar ik denk dat het gewoon fijn is om elkaar even te spreken en ook te kunnen zeggen van: "De klant zit daar en daar mee." En als iemand anders diegene dan spreekt, dan weet die dat ook. Nee, ik vind het echt een verbetering. Efficiënter, persoonlijker. Ik denk ook dat wij en PM1 in onze functies klein *facing* zijn, wij hebben veel met hen te maken, maar bij Campaigning is dat minder. Het is denk ik wel fijn dat zij ook weten of een Google wel of niet blij is.

## **Interview – RMM2**

*Welke verwachtingen had jij van de nieuwe samenwerkingsstrategie toen deze werd geïntroduceerd?*

Ik ben eigenlijk niet bekend met de oude tactiek, omdat ik daar nooit inhoudelijk mee bezig ben geweest met het team. Maar doordat Juliette er nu niet is, verving ik haar rol en ben ik gelijk met de start van de driehoek erin gerold. Ik had dus niets om te vergelijken en ben er eigenlijk ook niet met verwachtingen ingegaan. Ik ben er wél met het idee ingegaan van: "Huh,

begint dit nu pas? Hoe deden we dit dan voorheen?” Zo’n gevoel had ik wel, dit had natuurlijk allang moeten gebeuren. Dus zo vloog ik er een beetje in.

*Merkte je dat dan ook bij anderen in de meeting, dat zij nog niet zo goed wisten hoe ze het moesten aanpakken, omdat ze het ook nog nooit eerder gedaan hadden?*

Ja, dat merkte ik wel. Want wie pakt nou de leiding daarin? Je bent in die zin een evenredige driehoek, dus hoe ga je om met leiderschap in zo’n meeting? Ik denk dat dat ook een belangrijk punt is in je onderzoek. Ga je dat rouleren? Of kijk je toch naar één persoon? Je staat met zijn alleen op één horizontale lijn, dus iemand hoger of lager... We zijn niet zo hiërarchisch ingesteld, zeker in de rollen waar wij contact mee hebben. Ik heb wel een iets andere functie dan Juliette, dus daar kan over gesproken worden. Mijn ervaring bij mijn vorige werkgever, waar ik vaak met dit soort meetings te maken had, is dat als iemand de leiderschap pakt, dat een ander dan passiever de meeting ingaat. Dat kán gebeuren hè, dat gebeurt nu bij ons niet. Dus het rouleren van *ownership* is in dat geval het fijnst, als iemand inkakt. Maar ik heb er geen problemen mee om die lijst erbij te pakken en er doorheen te lopen.

*Had je van tevoren wel bepaalde verwachtingen qua structuur en de rollen die iedereen zou innemen?*

Ja, ik had wel verwacht dat dat wat meer vanuit Campaigning bijvoorbeeld... Kijk, Campaigning zit achter de knoppen en deze meeting is bedoeld om aan te geven hoe het gaat met de campagnes die nu live staan. Tenminste, wat is het doel van deze meeting? Dat is misschien goed om eens strak te hebben. Wat bespreken we in deze meeting, wat is de agenda, wie pakt welke rol? Het is goed om dat bij een nieuw proces weer even naar boven te halen, na een enige tijd. Na een paar maanden dit gedaan te hebben, kunnen we weer even terug van: “Klopt dit nog, hoe we dit bedacht hadden?” Wat was je vraag ook alweer? *Over je verwachtingen van de structuur en rolverdelingen*. Oh, ja. Ik hoor graag hoe het eraan toegaat met campagnes en hoe het met creaties gaat, dus ik had niet echt verwachtingen van een rolverdeling. Ik had misschien verwacht dat het Campaigning team wat meer de *lead* zou pakken. Kijk, als het begint met een campagne plan maken en briefen, dan hevelen we eigenlijk de verantwoordelijkheid over naar het Campaigning team. En dit gaat over campagnes die live staan, dus Campaigning zou daar meer in de *lead* over kunnen zijn. Maar ja, kijk, een meeting leiden: dat kan iedereen doen.

*Tijdens de meetings ligt nu voornamelijk de focus op grotere merken en problemen. Vind jij dat een logische verdeling van aandacht?*

Wat mis jij dan nog?

*De kleinere merken of aandacht voor dingen die wel goedgaan?*

Ja, goed punt. Kijk, de grote klanten hebben vaak ook de meest complexe campagnes. Die hebben meer targeting mogelijkheden, meer dingen en zaken. De kleine spelers hebben een standaard display campagne, waarvan we weten dat het team en het creatieteam dat al honderden keren hebben gedaan. De foutgevoeligheid bij die kleinere klanten ligt waarschijnlijk ook lager. Aan de andere kant: die kleinere klanten vragen ook weer heel veel

juist, dus dat is het risico inderdaad. Ik vind niet dat we ze moeten vergeten en overslaan, maar als iets loopt, dan loopt iets. Bij grotere klanten heb je al vaak te maken met materiaalwissels, QBR's die gedaan moeten worden. Die zijn ook wat kritischer in de vragen die ze stellen, terwijl je bij kleinere adverteerders al snel een goed antwoord paraat hebt. De druk ligt hoger bij grotere adverteerders. We hebben het altijd over fouten voorkomen en oplossingen, maar in die situatie bevinden wij ons vaker. Er is nog een groot deel van de campagnes die uiteindelijk niet zijn uitgeleverd hoe ze wel uitgeleverd hadden moeten worden. En als de situatie was geweest dat wij negen van de tien campagnes wel goed uitleveren, dan hebben we een heel ander gesprek. Maar ik ben het met je eens: we mogen ook weleens een keer de positieve kanten belichten.

*Je zegt net dat het doel van de meeting misschien niet voor iedereen gelijk is. Wat zie jij zelf als doel van de meeting?*

Het doel van de meeting is om de kwaliteit van de campagnes te verhogen. Dat kunnen we op verschillende manieren doen, door successen te vergroten en fouten te voorkomen. En negen van de tien zaken waar campagnes minder goed hebben uitgeleverd dan verwacht, hebben te maken met dingen die fout zijn gegaan. Dus hoe kunnen we dat voorkomen? Dat is het doel in eerste instantie. En in tweede instantie: hoe kunnen we dingen die goed gaan nóg beter maken? En het doel van mij is om elkaar gewoon te spreken en er uiteindelijk voor te zorgen dat we gewoon tijd besparen. Dat we elkaar in teamverband hebben gesproken. Dat scheelt *in the end* gewoon weer per week twee uur aan communiceren. Want als je langs elkaar heen communiceert, ben je meer tijd kwijt dan wanneer je direct met elkaar schakelt.

*Merk je daardoor dat je doordeweeks je vragen verzamelt voor tijdens de meetings?*

Zeker.

*Dus in dat opzicht vind je het werken efficiënter geworden?*

Ja, zeker. Missie geslaagd.

*Kan je dan toch nog iets benoemen wat je mist tijdens de meetings of wat anders kan worden aangepakt?*

Nou, we hebben gewoon veel te bespreken in een half uurtje en dat is helemaal prima. Wat mij betreft hoeft het niet langer, maar het is wel heel effectief en heel \*bapbapbapbap\*. Dat werkt heel lekker en daardoor weten we elkaar ook gelukkig te vinden om de meetings heen, dus dat is goed. De band is ook beter geworden. Maar je vraag was: "Wat kan beter?", hè? Nou, soms heb ik het gevoel in de voorbereiding... Wat mij opvalt bij Campaigning is dat zij voornamelijk inhoudelijk goed weten wat bij *always on* speelt, maar niet bij boost campagnes: bij de campagnes die juist goed lopen. Kijk dat *always on*, check dat even en klaar. Maar die boost campagnes, daar gaat het om. Daar wil ik juist veel over weten. En ik wil er eigenlijk voor zorgen dat Campaigning, degene waarmee ik schakel, dat die op de hoogte is, ondanks dat het bij andere mensen ligt. Dat hij precies op de hoogte is van wat er speelt. En ja, ook gewoon vanuit de kant van dashboards, van RMM, dat die dashboards *up-to-date* zijn voor die meeting, met ON-nummertjes. Want we vragen heel vaak: "Is dit live?" Eigenlijk moet

dat allang in het mediadashboard staan. Dat is echt *waste of time*. Ik vraag altijd: “Wat is de status van deze campagne?”, maar op de een of andere manier moet er gewoon ergens een stoplichtje staan met ‘we wachten op materiaal’, ‘we wachten hierop’, of dat of dat. Dat zijn we nu allemaal handmatig aan het vragen continu.

*Dus eventuele verbeterpunten zitten niet zozeer in de meeting zelf, maar in de voorbereiding?*

Ja, ik weet het ook niet hè, want de voorbereiding kost natuurlijk net zo veel de tijd om dat te bespreken in de meeting. Maar in de ideale situatie hebben wij gewoon een automatisch dashboard waarin staat wat de status is, zodat we het daadwerkelijk over de inhoud kunnen hebben. De helft van de tijd gaat het over de status en de helft van de tijd gaat over daadwerkelijk de inhoud van de campagnes. Het liefst heb ik het alleen maar over inhoud.

*Over het algemeen genomen: ben je te spreken over de nieuwe strategie?*

Ja, zeker. De uitwerking kan altijd beter. Het is nu een mooie zeven of een mooie acht, maar het kan altijd beter.

#### **Interview – RMM4**

*Jij bent later pas aangehaakt bij de driehoek. Was jij al langer bekend met deze nieuwe samenwerkingsstrategie?*

Nee, ik had in het begin ook nog niet door dat het om een nieuwe strategie ging. Ik ben hier pas aan aantal maanden geleden komen werken, dus ik was ook niet bekend met de oude strategie.

*Wat is jou van tevoren verteld over het doel van de meetings?*

Dat het een wekelijks momentje is om even samen te zitten met CM en PM om te kijken of alles op schema loopt en er geen opvallende dingen zijn. Zo is het mij verteld, als echt een check-in moment om te controleren per adverteerder of alles nog goed gaat.

*Wat had jij verwacht wat jouw rol binnen de meetings zou worden?*

In principe ben ik de Retail Media Manager, dus ik had ook wel verwacht dat ik de leidende rol over mijn accounts zou hebben. Vooral omdat ik het overzicht moet bewaren. Een beetje zoals het nu gaat, zo had ik het wel voor me gezien. Iedereen kan zijn zegje doen en een update geven van de huidige status. Aan mij is het dan om het meeste overzicht te houden en punten van CM en PM mee te nemen. Ik had van tevoren ook meegekeken bij RMM2 en RMM1 hoe zij dat bij hun accounts deden. Nu is het bij mij wel wat anders gelopen omdat ik RMM3 heb overgenomen en dus vooral in de lead ben van haar accounts. Bij RMM2 en RMM1 ben ik meer op de achtergrond. Ik heb daar wel al eerder bijgezet en zag dat zij de leiding namen, dus ik had wel verwacht dat ik dat ook moest doen.

*En als je naar PM en CM kijkt: welke rol had jij van verwacht dat zij zouden innemen?*

Eigenlijk hoe het nu gaat: dat zij vanuit hun rol een status update geven en laten weten waar zij knelpunten zien.

*Tijdens de meetings worden vooral grote merken of knelpunten behandeld. Hoe ervaar jij die verdeling in aandacht?*

Ik heb wel het idee dat alle accounts aan bod komen. Als ik kijk naar de accounts die ik van RMM3 heb overgenomen: dat zijn er niet heel veel. Die ga ik wel individueel even langs, dus in die zin sla ik er niet eentje over. Maar je ziet wel altijd dat de adverteerders die het grootst zijn en het meest betalen ook de meeste aandacht krijgen. Daar begin je dan wel mee en zit je wat scherper bovenop, dan bij de kleinere adverteerders. Dat zie je bij RMM1 en RMM2 ook wel terug. Daar valt wat meer over te vertellen, omdat die ook meer campagnes hebben. Ik vind het wel belangrijk dat de kleinere campagnes ook worden meegenomen, want ik heb het idee dat die anders snel over het hoofd worden gezien. Dat heb ik nu een paar keer bij mezelf gemerkt: dat de aandacht naar de grotere accounts gaat en dat ik een kleinere nog geen aandacht had gegeven. Toen bleek er toch nog een campagne open te staan en moest dat allemaal snel geregeld worden. Uiteindelijk kwam dat wel goed, maar ik denk wel dat het beter is om die niet te snel te vergeten en ze allemaal in die meetings te bespreken. Het zijn natuurlijk ook adverteerders die betalen, dus het is belangrijk dat je daarvoor ook het werk uitvoert.

*Vind je het daarom belangrijk dat de meetings ook echt wekelijks plaatsvinden?*

Ja, ik vind het ook fijn dat die meetings er überhaupt zijn. Ik zie het als een moment om alle statussen door te lopen. Zelf doe je dat niet zo snel of wordt het uitgesteld door de dagelijkse werkzaamheden of mailtjes die tussendoor komen. Dus ja, ik vind het dus heel fijn, zodat ik zelf ook alles weer heb doorgelopen en echt gedwongen word om dat even goed te doen. Ik denk dat het hele goede meetings zijn. Ik zou zulke meetings ook wel vaker willen zien, binnen onze afdelingen. Nu is het dan PM, CM en RMM, maar ik denk dat als we dat bijvoorbeeld met de winkel doen, dat dat ook heel goed zou zijn. Je hebt bij XXXXX met zo veel stakeholders tegelijk te maken, dus het is heel belangrijk dat je van elkaar op de hoogte bent. Veel mensen zijn betrokken bij één klein ding. Dit soort meetings helpen dan wel echt om het overzicht duidelijk te krijgen.

*Zijn er dan ook punten die je anders wilt aanpakken of die je nog mist tijdens de meeting?*

Ik denk eigenlijk dat de manier waarop we het nu meestal doen wel goed is. Dat we één voor één de accounts doorlopen en dat iedereen dan even kort een update geeft. Daarmee wordt iedereen even gedwongen om in de systemen te kijken. Dan heb je zo alle informatie die je nodig hebt in één keer. Ik vind dit wel een goede tactiek, ik zou het niet per se anders doen. Natuurlijk is het handig om echt urgent zaken eerst te behandelen, als die er zijn. Daar kom je dan trouwens ook wel bij terecht, dus dat maakt ook niet heel veel uit. Ja, het enige wat ik misschien dan nog als feedback zou hebben is dat iedereen voor zich, voor de meeting, al kijkt of er bijzonderheden zijn. Dan kunnen de meetings zelf sneller gaan. Ik vind ze nu al heel effectief, een half uur is natuurlijk gewoon snel. Maar ik zit zelf nu ook vaak tijdens de

meetings nog in de dashboards te kijken, omdat ik dan van tevoren geen tijd heb gehad. Dat doet iedereen volgens mij. Als je voor de meeting al een half uurtje kan nemen om alles al door te lopen, dan zie je ook geen dingen over het hoofd tijdens de meeting zelf. Maar ik weet niet, misschien doen anderen dat wel hoor. Ik spreek nu vooral voor mezelf, omdat ik daar niet altijd aan toe kom.

*De meeting is natuurlijk slechts een onderdeel van de samenwerking. Hoe verloopt jouw contact met de mensen uit je driehoek, buiten de meetings om?*

Ik chat ze eigenlijk altijd als ik een vraag heb, of ik mail. Ik heb ondervonden dat ik chatten fijner vind, want dan krijg je gewoon sneller reactie. Ik heb best wel veel contact met CM1 en PM1. Als ik hen iets te vragen heb, dan vraag ik het meteen en wacht ik niet eerst op zo'n meeting. Vaak zijn het toch dingen waar wat druk achter zit, omdat het een vraag is vanuit een adverteerder of omdat er een campagne moet worden ingeboekt. Ik vind het wel prima op deze manier, dat je korte lijntjes hebt en even snel via Teams iets kan vragen. Vaak zijn het toch kortere vragen die snel beantwoord kunnen worden.

*Stap je door jullie driehoek-samenwerking makkelijker naar hen toe dan naar andere collega's?*

Ja, ik gebruik CM1 en PM1 wel altijd als ik een vraag heb, omdat ik met hen in die driehoek zit. Ik denk wel dat ik hen daardoor sneller een berichtje stuur. Ook omdat ik weet dat zij daar op dagelijkse basis ook mee bezig zijn en dus mijn vragen kunnen beantwoorden. Dat heeft wel geholpen. Ook omdat ik ze dan vaker zie, dus dan voelt het wat makkelijker om een chat te sturen, dan wanneer ik die meetings nooit zou hebben met ze.

*Dus de driehoek bevordert de samenwerking?*

Ja, dat denk ik wel. Ik ben er heel positief over.

## **Interview – RMM6**

*Hoe werd de nieuwe samenwerkingsstrategie naar jou geïntroduceerd?*

Dit is eigenlijk gedaan om een soort verantwoordelijkheidsgevoel erbij te krijgen. Dus dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor campagneprocessen. Niet dat je het aan iemand anders overdraagt en heel makkelijk je handen ervan af kan trekken. Dat is een groot deel van waarom ik denk dat dit goed werkt, dat er een soort accountability in zit. Maar sorry, ik ga nu invullen waarom ik denk dat het werkt.

*Had jij van tevoren ook gedacht dat het zou werken?*

Ik denk dat het heel goed werkt ja. Of nou ja, ik denk dat er ook nog veel te verbeteren valt. Mijn verwachting aan de voorkant was echt dat dit een flinke stap vooruit was. Voor dit proces werden campagnes van hetzelfde merk door verschillende mensen opgepakt. En ik moest

toen bij *sales force* gaan kijken welke campagne bij wie ligt en daarna daar vragen over stellen. Dat werkt gewoon niet, dan gaat het door te veel handjes. En ik denk ook als jij goed werk wilt leveren en goed wilt zijn in je vak... Wat mij denk ik een goede RMM'er maakt, is dat ik een bepaalde verbondenheid voel met merken waarvoor ik werk. Dat ik vaak contact heb met ze, waardoor ik mij ook schuldig voel of trots voel wanneer iets goed is gegaan. Als jij dat nooit hebt, als jij alleen maar korte klappen maakt en eigenlijk alleen iets live zet en het daarna loslaat of niet meer verder gaat in de ontwikkeling van zo'n merk, dan denk ik dat het je niet gaat helpen beter te worden in je werk. Het gaat er ook niet voor zorgen dat je een bepaalde verbondenheid voelt, een bepaalde verantwoordelijkheid voelt, waardoor je geen connectie maakt met het merk. Als wij zo meteen echt een goede driehoek zijn, dan zie ik wel voor me dat PM3 en CM3 meegaan naar een QBR en vertellen wat er goed is gegaan in zo'n periode. Als jij verantwoordelijkheid pakt voor een merk, dan kan je bij dat soort meetings aanwezig zijn. Als jij maar een klein deeltje doet voor zo'n merk, dan heeft dat geen zin.

*Merk je zelf dat je al een betere band hebt opgebouwd met klanten?*

Ik denk dat PM3 al veel meer *ownership* heeft naar de klanten. Dat zij weet bij wie ze moet zijn. Bij CM3 is dat natuurlijk wat moeilijker, omdat hij niet zo met klanten schakelt. Ik denk wel dat er onderling veel meer begrip is. Als ik weer een spoedje heb voor Samsung, weten ze ook dat het niet kom omdat ik slecht in mijn planning zit, maar omdat Samsung die week een budget over heeft en bedenkt dat ze daar iets mee willen doen. Als zij vaker op dat soort partijen werken, weten zij ook dat dat zo werkt. Je kan ook zien dat het altijd dezelfde partijen zijn die spoedjes hebben, waar we eigenlijk niet omheen kunnen. Ik denk at het vooral meer begrip heeft opgeleverd en dat het de samenwerking ten goede komt.

*In jullie meetings werken jullie vooral met sparks, in plaats van dat jullie een lijst met alle lopende campagnes afgaan. Hoe zijn jullie bij die tactiek gekomen?*

We hebben dat in het begin wel eventjes gedaan. Maar mijn campagnes zijn veelal *always on* campagnes, dus ik denk dat het geen zin heeft om daar elke week naar te kijken. We zouden bijvoorbeeld wel naar de nieuw aangevraagde campagnes kunnen kijken. Ik zie dit meer als echt een... Wij doen het dan één keer in de twee weken, ik weet niet of anderen het elke week doen? *Ja*. *Ja*. Dit is niet echt een werkproces, denk ik, om echt campagne updates te geven, het is meer om even bij elkaar te komen en de hoofden dezelfde richting op te krijgen. Ik denk dat je ook te laat bent als je dan nog moet bijsturen bij campagnes, als je dat één keer in de twee weken doet. Overigens denk ik dat ook als je het elke week doet. Wat voor mij heel fijn werkt is dat we een Teams chat hebben. Als er een update of een vraag is over een bepaalde campagne, dan hebben we een zakelijke chat waar we alles ingooien. Ik denk dat dat ook door die werkwijze komt, dat als iemand een *issue* ziet of een campagne niet begrijpt, dat we elkaar heel snel kunnen vinden. We hoeven dan niet per se te wachten op die teammeeting. Of dat heel efficiënt is, dat denk ik minder dan dat je elke week... Nee, dat weet ik eigenlijk niet. Als je elke week alle campagnes gaat aflopen, vind ik ook niet heel efficiënt.

*Denk je dat jullie daardoor sneller schakelen, in plaats van dat je met je vragen wacht tot een volgende meeting?*



Ik denk dat we sowieso wel snel schakelen en we hebben gewoon wel echt veel campagnes. Elektronica is een heel groot cluster, dus we moeten veel aan campagnes inschieten. En het is vaak ook geen *rocket science*, het is vaak *straight forward*. Als je een campagne inschiet is het vaak een *in-market audience*, omdat we zien dat dat bij elektronica de beste is. Daarna zet ik erbij: "Schiet er twee bannersets bij" en dan weten we het wel. Wat ik *brief* richting de adverteerders, dat plak ik gewoon in mijn BAT-aanvraag, waardoor CM3 en PM3 ook zouden moeten weten wat zij precies moeten. Nu is het dus bij Nespresso wat onduidelijk, omdat Nespresso zelf nu toch iets anders wil. Helemaal goed. Ik denk dat het beter is als je met een overzicht gaat werken samen, maar ik denk dat we dan een andere meeting gaan hebben. Ik denk niet dat het een vergelijkbare meeting is zoals de anderen hebben. Ik denk dat zij zeer beperkt zitten en dat het bij ons meer is van: "Wat hebben we gezien deze weken? Waar zijn we tegenaan gelopen? Wat komt er nog aan?" Ik moet ook wel zeggen dat ik dat fijn vind werkt. Sinds die driehoek er is, merk ik dat er veel meer vertrouwen is in de campagnes die ik aanvraag. Ik hoef daardoor niet alles steeds te controleren. Dat vertrouwen is er nu gewoon en ik denk ook dat dat niet meer dan normaal is als je in een professionele setting zit. Je moet ervan uit kunnen gaan dat wanneer je een campagne aanvraagt, dat dat gewoon wordt opgepakt.

*In dat opzicht zou je juist denken dat jullie tactiek efficiënter werkt. Vooral omdat jullie elkaar voor de dagelijkse dingetjes toch wel vinden.*

Ja, gedurende de week stuurt PM3 dan haar *sparks* in. Ik had deze week dan geen *sparks*, maar ik heb altijd wel wat te vertellen. Dat komt dan vanzelf. Ik denk dat er vanuit mijn kant wat meer voorbereiding kan zijn. Bijvoorbeeld zoals net, dan kom ik met dat nieuwe dashboard. Dat kan ik dan van tevoren al aangeven. Voor hetzelfde geld hadden we daar vandaag geen tijd voor gehad, omdat we heel veel *sparks* hadden. Dat is dan eigenlijk zonde, dan moet daar meer tijd voor gemaakt worden.

*Naast de structuur in de meetings, merk je dat er ook een bepaalde rolverdeling is? Of beschouwen jullie het meer als een open gesprek?*

Ik ervaar dat CM3 en PM3 het in mijn ogen interessant vinden om meer te horen over de commerciële kant. Daar komen zij zelf zelden mee in aanraking. Dan is het leuk om een update te geven van wat er nu speelt. Bijvoorbeeld die jaarcyclus, dat we nu budgetten aan het opmaken zijn. Dat er mogelijk problemen zijn bij bepaalde leveranciers. PM3 is heel erg bezig in de operatie en het "Hoe gaan we dat doen?". CM3 zit er meer bij van "Is het mogelijk wat we gaan doen?" Ik denk dat er in dat opzicht een duidelijke rolverdeling is, net als dat de functies ook heel duidelijk een kader zetten.

*Maar er is bijvoorbeeld niet één persoon die het voortouw neemt en bijvoorbeeld alle sparks afgaat?*

Ik denk dat dat wel natuurlijk gaat. Nu is het natuurlijk zo dat PM3 nog best wel nieuw is. Ik ben natuurlijk al wat ouder dan de rest, misschien dat ik daardoor wat vaker op de praatstoel ga zitten. Maar in mijn ogen is dit het moment om gelijk te komen met elkaar, frustraties te uiten en weer heel goed gaan *levelen*. En op dat moment kunnen we weer een *restart* maken als er iets niet goed is gegaan of dat we even nader naar elkaar toekomen. Zo kunnen we als

een team dingen blijven oppakken, in plaats van dat we denken: “Dit is mijn kader, mijn domein en daar hoef jij niet mee bezig te zijn.” Nee, ik wil juist die verbinding creëren, zodat we samen een verantwoordelijkheid voelen richting de campagnes en de adverteerders. Zo zie ik hem, zo steek ik hem vooral in. Ik kan me voorstellen dat CM3 en PM3 dit als een meeting zien waarin ze even snel dingen willen afstemmen, maar ik vertrouw PM3 en CM3 er gewoon op dat zij hun werk heel goed doen. Elke week een uur meeten om zo’n lijst af te gaan moet niet kunnen, in mijn ogen is dat echt een *waste of time*. Maar op het moment dat jij dat vertrouwen niet hebt, dan ga je dat soort dingen dus doen.

---

## Campagne Managers

### Interview – CM1

*Voordat we focussen op de huidige werkwijze, was jij al bekend met de oude werkwijze?*

Ja, ik ben bekend met de oude werkwijze. Ik zit natuurlijk al een tijdje bij XXXXX, dus ik heb daarvoor altijd al op een andere manier gewerkt dan op de huidige manier. Dus ik weet het verschil tussen de oude en nieuwe werkwijze.

*Jullie werken nu een paar maanden in nieuwe samenwerkingsdriehoeken. Welke verwachtingen had jij voorafgaand van deze nieuwe strategie?*

Vanuit mijn rol als Campagne Manager is het zo dat de manier van de nieuwe werkwijze... De nieuwe werkwijze is vooral gedreven vanuit een stuk onduidelijkheid vanuit RMM en PM ten aanzien van ons. Wie moeten we binnen Campaigning hebben voor een vraag van een bepaalde klant? En toen er werd gezegd “We hebben echt een verdeling nodig vanuit Campaigning op clusters”, hebben wij best veel weerstand gehad om dat te doen. Omdat het voor ons niet zozeer een probleem oplost, maar meer problemen oplevert. De werkwijze om elke adverteerder, om elk cluster, toe te kennen aan één Campagne Manager, zorgt bij ons voor veel ongelijkheid in werkdruk. Dat is de belangrijkste reden dat wij dit hebben tegengehouden op alle boost campagnes. Die verdeling hebben wij dus eigenlijk nooit heel erg één op één overgenomen. We hebben het dus wel bij de *always on* campagnes gedaan, want daar hadden wij, voor deze werkwijze, in April/Maart van dit jaar een verdeling in gemaakt. Dat was nog met de oude verdeling. Daar hebben wij toen gezegd: “Wij spiegelen ons aan de consultants.” Dat deden wij voor *always on* dus al, dat betekent dat daar een soort van driehoekje was ontstaan. Maar in de tussentijd was de verwachting, dat is een beetje zo gegroeid, dat vanuit RMM en PM die verdeling voor alles geldt, dus ook voor de boost campagnes. Toen werden er ook specifieke vragen gesteld. Even als voorbeeld: ik ben verantwoordelijk voor de *always on* campagne van LEGO. Als er een vraag was over een social campagne van LEGO, dan kwam die ook bij mij uit, omdat de verwachting was dat ik alles voor LEGO deed. Maar dat is dus niet zo. Mijn verwachting vooraf was dat het eigenlijk niet dat het super optimaal is hoe wij georganiseerd zijn als campagne team, ten opzichte van wat het doel is van deze multidisciplinaire samenwerking. Ik wist eigenlijk al van tevoren dat ik in een overleg zou komen te zitten, waarbij ik niet altijd alle antwoorden ga geven. Dat is misschien denk ik ook wat je straks gaat vragen: een van de dingen die ik gewoon minder efficiënt vind

aan deze meeting. Maar dat is wel een beetje wat mijn verwachting vooraf was. Laat ik het gewoon even helder zeggen: jullie duwen ons in een keurslijn van dat iedere Campaigne Manager verantwoordelijk moet zijn voor een cluster. In de praktijk werkt dat niet bij ons, dus is het gewoon sub-optimaal.

*Dus in dat opzicht had je al verwachtingen dat het fout zou gaan?*

Nou ja, fout... Meer dat het niet optimaal is. Ja. Ik zie er zeker de voordelen van in, maar het is gewoon niet honderd procent optimaal hoe het nu is.

*Je geeft aan dat jij niet op alles kan inhaken. Had jij daardoor al verwacht dat iemand anders de leiding zou nemen in de meetings en dat jij waar nodig kon inhaken?*

Of ik dat verwacht had? Ja, ik denk het wel. De rolverdeling is redelijk dat de RMM'er of de consultant *in charge* is, omdat die ook het dichtste bij de klant staat en contact heeft met de klant over wat er speelt. PM en CM zijn daar ondersteunend aan, omdat wij informatie brengen dan informatie halen. Dat is voor RMM of consultant precies andersom.

*Als jij kijkt naar de topics die worden behandeld, welke rode draad zie jij daarin?*

Ik heb daar net al een beetje antwoord op gegeven, dat ik het niet vind voldoen aan de verwachtingen. En dat had ik wel verwacht. Laat ik het zo zeggen, ik zie er een rode lijn in dat alles wat in het hoofd van de RMM over het account speelt, dat wordt neergelegd en besproken. Hoe zit het met de aanvragen van die? Hebben we al de materialen van die? Even om als voorbeeld te geven. En dat had ik eigenlijk al verwacht. Omdat de verwachting een beetje was dat Campaigning overal bij betrokken is, maar dat is niet zo, dus die *mismatch* had ik wel verwacht. Dat is wel de rode draad. Dat is gewoon niet optimaal. Dat is wat de vergadering inefficiënter maakt dan eigenlijk zou kunnen. Dat is hoe ik het ervaar.

*Kan je dan stellen dat deze manier van samenwerken helemaal niet voor jou werkt?*

Ja, klopt. Het is prettig dat iemand dan wat actiepunten nastuurt, maar dat betekent eigenlijk dat ik die vragen dan weer uit moet zetten bij iemand anders. Omdat ik het zelf ook eigenlijk niet exact weet, omdat het bij ons ook weer verspreid is over ons team. Ik moet dan zelf ook weer gaan uitzoeken van: 'Dit gaat om een heel specifiek ON-nummer, wie pakt dit op?' Of: 'Wat is de status van een BAT-aanvraag die nu nog opgepakt moet worden?' Dan moet ik in een ander systeem kijken, in Monday, om te kijken wie daar verantwoordelijk voor is. Ik weet dat wij allemaal ons werk wel op orde hebben, dus als iemand in de meeting zegt: "Ik wil dat dit vandaag wordt ingeboekt", dan ga ik niet tegen een CM3 zeggen: "Dit staat op jouw naam, kan je hem vandaag inboeken?" Want ik weet dat iedereen zijn best doet om alles zo snel mogelijk weg te werken, dus dat gaat eigenlijk wel vanzelf. Ik probeer niet onnodig om de urgentie die in dat overleg wordt verplaats van RMM naar ons toe, van: "Ik heb net even een aanvraag erin gedaan, kan je die vast even doorduwen, want dan kunnen we de materialen brieven." Dan ben ik wel een filter naar de rest van het team. Ik ga niet iedereen opjagen, omdat dat inefficiënt werkt en misschien ook wat onrust gaat bezorgen binnen ons team.

*Hecht jij dan wel waarde aan de meeting? Draagt het voor jou iets bij?*

Ja, op andere punten draagt het bij. Als je dan kijkt naar wat ik zelf kan komen brengen is dat de status van *always on* campagnes, hoe het daar loopt, of daar issues zijn. Dat kan ik makkelijk bespreken dan ten aanzien van uitlevering. Of als ik bijvoorbeeld bannersets mis of we hebben niets meer, dan kan ik PM1 daarop aanhaken. En natuurlijk het stukje contact met de verschillende rollen. Dat wij van elkaar weten wat bij een klant speelt. Dat heeft dan wel waarde, maar het is niet zo dat ik daar iets concreets mee kan in mijn werk. Wel dat ik op de hoogte ben dat er iets gaat komen, dat soort zaakjes. Tussen de regels door vang je dingen op die je voorbereiden op een actie die later bij jou komt. Voor een klein deel is het wel efficiënt en voor een best wel groot deel niet.

*Mis jij het dan als de meeting een week niet doorgaat?*

Dat heeft voor mij eigenlijk geen enkele impact, tenzij ik die week iets zie in mijn *always on* campagnes waar ik iets mee moet. Maar als ik dat op orde heb, dan kan het prima zijn dat die meeting niet doorgaat. Dat raakt mij verder niet. Het gaat eerder denk ik andersom.

*Dat het voor de anderen waardevoller is dat jij erbij zit?*

Ja.

*Heb je buiten de meetings om nog veel contact met de mensen uit jouw driehoek, of merk je dat je dingen opspaat tot de meeting?*

Nee, de meeste vragen die ik heb of informatie die ik kan halen, die spaar ik vaak dan wel een beetje op. Als ik iets heb over een *always on* campagne, dan neem ik dat mee naar die meeting. Dat komt ook wel omdat een *always on* een best wel lange duur heeft, dus daar dit minder urgentie op. Dat loopt bijna een jaar. Maar wanneer er iets is in een boost campagne van twee weken, dan wil ik daar diezelfde dag nog over schakelen met iemand uit dat driehoekje. Dat is denk ik ook de aard van mijn rol in de meeting, dat ik eigenlijk iets manage wat zo lang duurt en minder urgentie heeft. De meeting zelf dient vooral voor boost campagnes en daar zit ook wel meer druk op vanuit de andere rollen. Dat werkt elkaar een beetje tegen denk ik. Dat erken ik wel, maar ik heb er helaas geen oplossing voor. Anders dan dat je misschien een keer helder de verwachtingen schept naar elkaar toe. Als ik het dan voor mijzelf invul: ik voel soms wel dat ik van boost campagnes op de hoogte zou moeten zijn in die meeting en dat anderen het als vervelend ervaren als ik niet overal direct antwoord op heb.

*Dat komt volgens jou dus door die verschillende verwachtingen?*

Ja, ik ga mijzelf niet inlezen in boost campagnes voor die meeting. Maar als ik naar de vraagstellingen kijk van de afgelopen meetings, dan gaat het daar wel heel erg over. Daar zit denk ik gewoon een *mismatch* in van wat zij willen weten en wat ik kom brengen.

*Zou het al helpen om samen te komen en die doelstellingen weer voor iedereen scherp te hebben?*

Ja, dat zou kunnen, maar ik bekijk het nu vooral vanuit mijn perspectief. Misschien is het wel zo dat RMM2 en RMM1 het een super fijne en efficiënte meeting vinden. Zij delen hun zorgen, stellen hun vragen en ze delen de actiepunten en krijgen daar antwoord op via de mail. Dat werkt voor hen op die manier super efficiënt. Daarom zeg ik: ik zie het vanuit mijn punt als inefficiënt, maar in het grote geheel kan het betekenen dat het voor RMM en PM wel efficiënt is. Dan moet ik maar even een uur in de week hierin investeren, om het andere makkelijker te maken. Wat je moeilijk kan kwantificeren is: als die vragen ook allemaal vanuit hen in dat uurtje worden gesteld, wat scheelt dat dan in losse mails en chatberichten naar andere teamleden toe. Dat kan ook een stukje onrust veroorzaken binnen ons team, binnen CM, wat we nu met dit overleg besparen. Maar ik kan het niet zo goed kwantificeren of dat echt zo is, echt geen idee. Ik denk wel dat de driehoek een soort bijvangst is. En dan om terug te komen op jouw vraag, om het gesprek daarover aan te gaan, misschien gaat het wel helpen om te zeggen: "We weten dat CM niet een op een verantwoordelijk is voor alle campagnes van een merk, zoals RMM en PM dat wel zijn. Maar we weten wel dat wanneer we in een meeting een vraag stellen over een boost campagne, dat degene van CM er dan voor zorgt dat daar netjes een antwoord op komt." Als dat voor iedereen in die meeting akkoord is, dan hoef ik mij niet druk te maken dat de meeting misschien inefficiënt is. Dan draagt het wel bij aan de samenwerking.

*Dus dat ondanks dat jouw bijdrage dan kleiner is dan die van de rest, dat de meeting wel bevorderlijk werkt?*

Ja, dat ik dan misschien een doorgeefluikje ben en vragen doorgeef aan CM. Dat daar een tussenstation in dit om het voor iedereen makkelijker te maken, door de manier waarop CM werkt. Voor de samenwerking heeft het zeker waarde, maar voor mij persoonlijk minder. Ik ben benieuwd hoe andere CM'ers dat in hun driehoekjes ervaren.

### **Interview – CM3**

*Je werkt hier pas een paar maanden. Hoe ben jij binnengerold in de nieuwe samenwerking?*

Toen ik hier begon, was er wel al voor RMM en PM een CM-aanspreekpunt, maar we hadden nog niet specifiek deze driehoekjes. Omdat ik er net werkte kreeg ik ook niemand, was ik geen aanspreekpunt. Toen op een gegeven moment, na twee maandjes, ik denk sinds we dit doen, hebben we echt pas een vast momentje daarvoor en word ik er ook echt voor aangesproken. Volgens mij zijn die driehoekjes ook opnieuw gevormd. Dat weet ik niet zeker, maar volgens mij zijn ze toen opnieuw gehusseld en toen kreeg ik met Ken en PM3. Misschien zeg ik iets wat niet waar is hoor.

*Maar vanuit jouw oogpunt is het dus zo gegaan. Toen jij in je driehoekje kwam en ook elke week een meeting zouden hebben, welke verwachtingen had je daar toen bij?*

Uhm, AM heeft het er altijd over: "Wat kom je halen en wat kom je brengen?" Ik had in deze meeting wel heel erg het gevoel dat ik meer kwam brengen dan dat ik kwam halen. Niet negatief bedoeld, maar het kost mij meer tijd en energie, maar voor mijn gevoel haal ik er niet

direct wat uit voor mijn werkzaamheden, om dat beter te maken. Dus als je het hebt over verwachtingen: het was meer een kosten stukje dan een baten stukje.

*Dat had je van tevoren al verwacht?*

Ja, en als je dan nu kijkt... Misschien loop ik dan voor op de vragen hoor, maar als je nu kijkt... Tuurlijk, het is goed om elkaar te spreken, maar er komen vaak dingen voorbij dat ik denk: "Prima", maar het helpt mij niet verder in mijn werkzaamheden.

*Dus je verwachtingen blijken waar te zijn?*

Ja. Klinkt erg hè? Ik vind het wel echt goed, want je hebt nu wel een aanspreekpunt. Ik heb nu ook een aanspreekpunt bij RMM en PM en ik voel dat dat gat heel klein is. Ik kan PM3 en Ken altijd chatten, dus de kloof tussen de afdelingen is nu veel kleiner. Maar als ik kijk naar de vaste meeting, dan is dat vooral iets wat mij veel tijd kost en niet veel oplevert. Het driehoekje zelf vind ik wel gewoon goed.

*Jullie meeten nu om de week. Hoe zijn jullie tot dat besluit gekomen?*

Het is een grote kans dat ik dat heb voorgesteld, maar dat weet ik niet zeker meer. Ook omdat ik weet hoe Ken is, hij belt mij wel vaker met vragen en PM3 ook. We bellen elkaar wel als we elkaar nodig hebben. Dan is zo'n momentje met z'n drieën prima om één keer in de twee weken te doen. Als we iets nodig hebben, bellen we elkaar toch wel.

*Hebben jullie het wel een tijdje geprobeerd om elke week te meeten?*

Volgens mij ging dat al heel snel naar twee weken. PM3 wilde het wel graag, maar Ken en ik waren altijd druk. Toen zijn we heel snel naar die één keer in de twee weken gegaan. Maar ik merk wel, het is altijd chaos die meetings, maar wel een georganiseerde chaos. Er komen altijd wel nuttige dingen voorbij, elke keer is anders en het is nuttig dat je elkaar even spreekt dan.

*Jullie hanteren een andere structuur dan andere driehoeken, doordat jullie met sparks werken. Hoe zijn jullie daarbij gekomen?*

Vergeleken bij dat campagnes doorlopen bedoel je? Ik weet wel dat anderen dat doen, maar ik geloof daar gewoon niet in. Campagnes doorlopen en optimaliseren doe ik al dagelijks, dat is gewoon mijn werk. Net als dat het verkopen Ken zijn werk is en hij gaat mij ook niet vertellen hoe dat werkt. Ik ga hem ook niet vertellen hoe ik alles doorloop. En ik snap het ook wel en daarom hebben wij nu die vaste puntjes. Ja, jij hebt dat nooit... Volgens mij hebben wij dat nog niet op die manier gedaan. Ik zal ze er even bij pakken, want ik weet ze niet uit mijn hoofd.

*Ja, ik weet wel dat jullie die vaste puntjes hebben, maar ik heb ze nog niet in de praktijk gezien.*

Ja, we komen er vaak ook niet aan toe. Maar die vaste puntjes zijn dus: bijzonderheden in campagnes, bijzonderheden in planning en iets van campagnes die niet gestart zijn. En de reden dat we het op die manier doen: dat is interessant voor elkaar. Een campagne die op schema loopt en gewoon prima is... Ik zie er niet de toegevoegde waarde van in om dat terug

te koppelen aan RMM. Zij zien dat aan het einde van de campagne in de rapportage en als het een *always on* is, dan zien zij dat tussentijds in de rapportage. Dan hoef je niet daar elke week per campagne weer vijf minuten aan te besteden om dat weer te laten zien. Als iets achterloopt, als iets niet goed loopt of als iets beter kan lopen, dan signaleer ik dat vanuit mijn kant en dan koppel ik dat terug naar Ken. Maar ook dat soort dingen doe ik dan tussendoor. Daarom vind ik het wel weer goed om die driehoekjes te hebben dan ik merk dat als ik een kort lijntje heb met Ken, dat ik deze dingen heel makkelijk kan bespreken. Maar voor mij is die meeting niet het moment om dat te doen. Die driehoekjes zijn in dat opzicht voor mij wel goed, alleen niet dat moment om dat te bespreken.

*Denk je niet dat een centraal moment juist een goed moment is om dat soort dingen aan te kaarten, in plaats van dat je de hele week door met elkaar contact hebt?*

Voor mij persoonlijk niet en ik weet dat Ken ook zo is. Misschien is dat een beetje ad hoc. als voorbeeld van de week stonden een aantal campagnes van Ken *on hold* en dan chat ik hem gewoon of het weer actief kan worden gezet. En met zo'n meeting... We hebben die driehoekmeeting, we hebben een *purpose team*, we hebben ons eigen team, we hebben weekstart. Vanuit die hoedanigheid wil ik het zo laagdrempelig mogelijk houden en niet zo'n beladen moment in de week te proppen. Vanuit die gedachte wil ik die meeting niet zo breed en groot en uitgebreid, maar dat ben ik. Ik krijg het heel druk in mijn hoofd van nog zo'n verplichting weet je wel. Ik voel er wel verantwoordelijkheid voor om dat dan gewoon goed te doen. Ik kan dat niet goed doen als ik ook nog *purpose team* en die andere meetings heb. er zijn al genoeg regels maar niet mee te bouwen valt en dit is een regel waar wel mee te bouwen valt.

*Merk jij binnen jullie meetings een bepaalde rolverdeling?*

Niet echt heel erg eigenlijk. Misschien is dat wel zo, maar het voelt niet zo.

*Dus je hebt niet het idee dat iemand de leiding neemt, maar dat jullie meer een open gesprek voeren?*

Ik merk wel dat Ken meer start, omdat hij vaker iets te vertellen heeft, omdat het allemaal bij hem begint met de plannen en de vragen, maar verder heb ik wel gevoel dat het een eerlijke, gelijke inbreng is. Het kan zijn dat als je het ziet, dat je denkt: "Hij lult", maar het voelt wel alsof het een eerlijke verdeling is.

*Heb je het idee dat hij meer inbrengt, omdat zijn punten belangrijker zijn?*

Ja, hij heeft ons ook meer nodig in dat opzicht. In dat opzicht staat CM meer op zichzelf en PM iets minder. Jullie hebben natuurlijk meer contact met klanten en RMM, maar wij staan zo op onszelf. Dan zijn er vanuit ons minder vaak vragen naar RMM toe.

*Je zegt zelf dat je meer komt brengen dan halen tijdens de meetings. Heb je wel nog het idee dat je zelf iets aan de meetings hebt?*

Misschien klinkt het dan heel negatief dat ik zeg dat ik iets kom brengen, maar niet kom halen. Zo bedoel ik het ook zeker niet, maar als ik het specifiek over de meetings zelf heb, dan heb ik wel het idee dat dat zo is. Als ik kijk naar de driehoek, dan heb ik er wel veel aan.

*Maar aan wat merk jij dat je vooral komt brengen?*

Het is een stukje vragen beantwoorden voor Ken, dingen regelen, URL-wissels, splitsingen, plannen voor het komende jaar... Ik heb zelden dat ik iets uitzet bij PM3 of Ken en ik heb het gevoel dat zij vaker iets bij mij uitzetten. Wat natuurlijk prima is. Wij zijn meer de uitvoerende kant, die de campagnes moeten doen, dus ik snap het ook wel.

*Merk jij daarin dat zij echt over clusters zijn verdeeld en jij niet? Dat er via jou taken worden doorgezet naar andere CM'ers?*

Ik heb het nog nooit gedaan, want ik doe zelf de import vanuit BAT naar Monday. Ik pak zelf altijd al Samsung op, omdat ik weet dat Ken die ook heeft. In de meeting geeft hij aan wat eraan komt en dan pak ik die al meteen op. Dan hoef ik niet nog terug te schakelen naar andere mensen. Precies wat jij zegt: wij doen het niet op cluster natuurlijk. Dus dan zit je de hele tijd nog een keer te schakelen met andere mensen over simpele dingen die ik dan kan tackelen door het zelf maar te doen.

*Pak jij dan extra werk van anderen op?*

Dat niet per se, maar ik zorg er wel voor dat ik hetgeen doe wat aansluit op mijn driehoekje. Als ik het zie denk ik dat dat handiger is. Ken stelt veel vragen hoe iets gaat, dus dan probeer ik het vanaf het begin al op te pakken.

*Wat zou er volgens jou nog beter kunnen in deze samenwerking?*

Wat het volgens mij beter zou maken, is om het elke paar maanden te rouleren. Het enige waar je dan mee zit is dat je ook die *always ons* moet rouleren en dat is kut. Ik merk dat ik Ken vaker spreek. Dat is leuk, want de kloof wordt kleiner. Met elke andere RMM'ers heb ik dat niet. Ik heb dat ook met PM3, maar bijvoorbeeld PM1 spreek ik niet meer. Vooral nu we niet meer op kantoor werken. Dat zou voor mij een verbeterpuntje zijn. Niet per se voor de samenwerking, maar meer om de kloof te verkleinen. Het driehoekje zelf vind ik top en die meetings zijn prima. Vanuit mijn oogpunt zijn die meetings dan meer brengen dan halen, maar die driehoeken zijn wel echt van toegevoegde waarde. Het versoepelt de samenwerking, in plaats van dat je iets bij iemand over de schutting gooit. Ik merk dat dat wel fijn werkt. Als je vraagt wat kan er beter, dan is het de kloof tussen iedereen kleiner maken. Maar dat is echt een klein puntje, het is niet dat ik vind dat dat nu fout gaat.

---

## **Project Managers**

### **Interview – PM1**



*Deze hele samenwerkingsstrategie is veranderd. Welke verwachtingen had jij van de nieuwe samenwerking?*

Mijn verwachting was vooral dat wij als verschillende groepen weer echt gingen samenwerken. Dus niet langs elkaar, maar echt als een team een project aangaan. En dat je veel meer kennis hebt van tevoren en dat iedereen de neuzen dezelfde kant op heeft. Dat hebben we nooit eerder gehad. Ik wist eigenlijk nooit waar iedereen mee bezig was, wat eraan komt. Dus ik had wel echt de verwachting dat dat beter zou worden.

*Hoe hoopte je dat jouw verwachtingen via de meetings gerealiseerd zouden worden?*

Dat we belangrijke projecten zouden bespreken en daar ook van tevoren goede afspraken over kunnen maken. Dat we niet voor gekke dingen komen te staan en wat beter voorbereid zijn op wat komt.

*Je zit nu al een tijdje in dit proces. Heb je het idee dat jouw verwachtingen al worden ingelost?*

Deels, niet volledig. Dat heeft met name te maken met dat ik de extra Campaigning erbij mis. Omdat zij nog steeds verdeeld zijn en niet op cluster niveau zoals wij. Hierdoor moet je alsnog bij verschillende mensen terecht en het is ook met brieven bij iedereen anders. Het is nog niet helemaal wat ik ervan had verwacht, nee.

*Jouw groepen komen elke week samen. Hoe is dat van tevoren afgesproken?*

We zijn eerst met elkaar gaan zitten met de vraag: "Hoe gaan we dit aanpakken?" Toen hebben we voor elke week een meeting ingepland en gezegd mocht dit teveel zijn, dan doen we het niet, en mocht het te weinig zijn en willen we meer, dan kan dat ook. Het was meer om te testen, kijken wat het beste bij ons past. Voor mij zelf werkt één keer per week heel fijn. Het is toch een soort reminder voor wat allemaal loopt en je kunt je planning er wat makkelijker op aanpassen. Ook heb je elke week wel weer wat te vertellen: er is altijd wel een vraag ergens over of iets onduidelijks.

*Tijdens de meetings neemt iedereen een andere rol op zich. Wat had jij verwacht wat jouw rol zou worden en hoe heeft dat uiteindelijk uitgepakt?*

Ik dacht in het begin dat wij [Project Management] het meer zouden leiden, maar dat komt ook wel omdat wij het geïntroduceerd hebben. Aan het begin is dat ook wel zo geweest, dat ik meer de meeting leidde. Op een gegeven moment zijn we geswitched naar één persoon in een meeting in plaats van twee personen, waardoor iedereen het een beetje naar zichzelf toetrok en het moeilijker en rommeliger werd. Dat heeft dus ook wel anders uitgepakt dan ik had verwacht.

*En als je naar de anderen kijkt en de rol die zij hebben ingenomen?*

Dat zie je dat de Retail Media Manager wat meer de leiding hebben genomen over de meeting. Wat ook prima is, omdat zij vaak het begin zijn van ons proces en meer met de onderwerpen kunnen komen.

*Als je naar die onderwerpen kijkt: er wordt vooral gefocust op de grote merken of de problemen binnen projecten. Hoe vind jij die verdeling van aandacht?*

Die verdeling vind ik wel goed. Je kan natuurlijk niet elke kleine campagne bespreken die we hebben, want dan ben je langer dan een uur bezig. De uitzonderingen en de grote projecten zijn echt het belangrijkste. Vooral wij als Project Managers hebben daar meer input van nodig en er gaat vaak meer tijd in zitten. Voor mij is het dus geen probleem dat de kleinere projecten minder in de belangstelling staan. De gewone dagelijkse dingetjes die lopen wel, die kennen we wel.

*Hoeveel waarde hecht jij aan de meeting?*

Wel heel veel, eigenlijk. Ik mis hem ook echt als we hem een week niet hebben gehad. Ik hecht er heel veel waarde aan, omdat je ook je mede-driehoekers wat vaker ziet en spreekt. Dus ook op sociaal gebied is het wel heel fijn. En ik merk dat het heel erg nodig is en helpt. We halen er echt iets uit. Als hij een week niet is geweest ben je toch wat minder op de hoogte en ga je vragen los mailen, terwijl ik die nu allemaal verzamel en op één moment stel. Dan is ook meteen iedereen erbij die het moet weten. En daarnaast heb je *face-to-face* contact, dus mensen gaan niet over je mails heen lezen.

*Heb je in de meetings ook dingen die je liever anders had gezien?*

De structuur mist nu nog af en toe een beetje. We werken nu gewoon een lijst af, dus het is niet zoals we bij andere meetings gewend zijn dat we met *sparks* werken. Er wordt nu maar een beetje door elkaar heen gepraat.

*En als je dit doortrekt op de gehele samenwerking, mis je daar dan ook structuur?*

Ik denk dat we daar nog niet eens naar hebben gekeken. Deze meeting was echt de eerste stap in de samenwerking verbeteren. Dat is voor nu al fijn, maar ik denk dat er zeker nog dingen zijn die we verder kunnen verbeteren. Misschien bepaalde werkafspraken buiten de meeting om, maar daar moet ik nog wat verder over nadenken.

*Hoe verloopt jouw contact met je driehoek-collega's?*

Ik spreek hen veel via Teams of stuur hen gewoon een berichtje. Zo weten wij elkaar altijd wel te vinden. Dat vind ik altijd wel fijn, want je loopt toch wat harder voor elkaar nu je elkaar vaker spreekt en ziet. Dus dat extra contact is er ook wel veel.

*Heb je het idee dat de nieuwe samenwerkingsstrategie bijdraagt aan de collegialiteit?*

Absoluut.

*Als je terugkijkt op het verloop, hoe kijk je dan in het algemeen naar deze samenwerking?*

Toch wel positief. Vooral omdat we echt van -10 kwamen en nu al zeker naar een 5 of 6 aan het groeien zijn.

*Geldt dat voor beide driehoeken waar je inzit?*

Ja, het is nu wel een beetje oneerlijk verdeeld, omdat we een Campagne Manager missen in het ene groepje. Dat merk je sowieso wel. En iedereen doet het toch anders: iedereen is aan het wisselen qua functie, dus de verantwoordelijkheden zijn nog erg verspreid.

*Waarin valt de meeting nog te verbeteren?*

Ik denk de structuur en taakverdeling. Bij één groep sturen we nu na afloop de taken nog rond. Dat moeten we eigenlijk altijd gewoon doen, dat iemand notities maakt. Wat structuur betreft doen we nu van alles wat. En de verantwoordelijkheden zijn nu een beetje onduidelijk, vind ik. Zeker in de meetings, merk je aan de druk dat we richting einde jaar gaan. Dat zijn dingen die we zeker nog kunnen verbeteren.

### **Interview – PM3**

*Ben jij bekend met de oude werkwijze, voor deze driehoeksmethode?*

Ja, voor zover je dat een werkwijze kon noemen. Vorig jaar, toen ik begon, was het wel anders. Toen hadden we nog niet echt die vaste driehoeken. Het was wel zo dat ik bijvoorbeeld op Elektonica zat, dus ik werkte samen met Ken en Martijn. Toen was Bas namelijk nog niet terug. Maar we hadden nog niet een driehoek zoals we dat nu hebben. Ik weet ook niet of er daarvoor ook nog een andere soort werkwijze was, maar volgens mij niet.

*Dus je zat eerst alleen met RMM?*

Ja, klopt.

*Dus voor jou is de enige verandering geweest dat CM erbij kwam?*

Het grootste wat voor mij veranderd is, is dat Elektronica is opgesplitst. Bas en ik doen dat nu samen. En we zitten nu dan vast aan een RMM'er en we hebben er een CM'er bij, dus dat is wel nieuw. Daarvoor was het inderdaad zo dat je alleen met RMM zat.

*Hoe werd de nieuwe driehoekstrategie naar jou geïntroduceerd?*

Zo, goede vraag. Ik moet even denken. Ik zat eerst met Ken en CM2. Nee, dat is niet waar. Ik zat eerst met Martijn. Er is zo veel gewisseld, ik moet even nadenken. Ik zat eerst met Martijn en CM2. Dus toen de eerste soort driehoek kwam. En dat was toen nog niet allemaal super officieel, dat dat echt gebracht werd als multidisciplinair samenwerken. Toen dat eenmaal kwam, toen ben ik gaan samenwerken met Ken en CM3. Je doelt dan op die laatste groepjes hè? Echt die nieuwe-nieuwe verdeling. Ja, hoe dat werd gebracht... We kregen te horen van Diane en Tomas dat we anders gingen samenwerken en dat er nieuwe koppels werden

gevormd. Zij hebben zelf gekeken wie het beste bij elkaar konden en wie bij welk cluster bekend was. Toen hebben we die presentatie gekregen daarover, met achtergrondinformatie waarom die keuze is gemaakt.

*En wat was dan die keuze?*

Echt meer om vanaf het beginstadium bij elkaar betrokken te zijn, veel meer samen na te denken over campagnes en om meer inzicht te krijgen in elkaars werk. Dus dat alles vooraf besproken wordt, in plaats van achteraf. Dat alle partijen die betrokken zijn bij een campagne van tevoren al weten wat eraan gaat komen en hoe de campagne ingericht gaat worden.

*Ging jij ook met die instelling erin of twijfelde je of dit in de praktijk ging werken?*

Nee, ik vond het wel een hele goede zet. Ik had daarvoor ook wel al samengewerkt met Ken en CM2, dus dat was na Martijn. We waren toen geswitcht door die pilot die ze nu samen doen. Toen heb ik al vaker gezeten met hen. Maar omdat er toen nog veel onduidelijkheid was waarom we in die driehoek samenwerkten, was het meer gewoon tijdens meetings dat we de campagnes met elkaar doorliepen of bijzonderheden bespraken. Nu is het veel duidelijker waarom we met elkaar in zo'n meeting zitten en we weten ook duidelijker van elkaar wat we van elkaar nodig hebben. Het definitieve driehoekje vond ik een hele goede zet en ik ben ook heel blij dat dat officieel nu zo is. Ik ben er wel van overtuigd dat het veel beter werkt om elkaar in het beginstadium mee te nemen, in je plannen en ook bepaalde campagne, in plaats van dat je ergens halverwege wordt aangehaakt en het super vaag is.

*Merk je ook in de praktijk dat dit zo handig werkt als dat je had verwacht?*

Uhm, ja en nee. Ja, omdat je inderdaad veel meer nadenkt over de opzet van een campagne en over de plannen die eraan gaan komen. Of bijvoorbeeld dan nu, aan het einde van het jaar, dat er nog heel veel geld weggezet moet worden van een bepaalde adverteerder. Dan gaan we samen bedenken hoe we dat gaan doen en dat we weten dat er echt nog veel aankomt. Dus in dat opzicht: ja. En soms ook weer niet, omdat ik ook nog wel af en toe merk dat het nog niet helemaal lekker werkt. Dat bijvoorbeeld CM3 en Ken nog onderling met elkaar schakelen, wat ook logisch is. Maar er zijn bijvoorbeeld campagnes, zoals een video in een social zijn we nu mee bezig. Dan wordt CM3 daar eerst voor aangehaakt met de vraag of dat mogelijk is. Alleen word ik daar buiten gelaten, terwijl het creatie deel juist heel belangrijk is in dat proces. In sommige gevallen werkt dat nog niet helemaal goed, omdat dat niet in de driehoek wordt besproken, maar apart. Terwijl juist dat soort dingen in de driehoek besproken moeten worden. Het is nog even wennen wat wel of niet in de driehoek wordt besproken en wat je beter met zijn tweeën kan bespreken. Het hangt er heel erg om waar het om gaat.

*Dus vooral wat beter filteren wat wel en niet in de meeting thuishoort?*

Ja, misschien is het soms ook wel lastig voor een RMM'er om te bedenken van oké, als iets technisch mogelijk is, dan kan het in hun ogen vaak. Maar vanuit PM zitten we natuurlijk heel erg op het creatiestukje, de richtlijnen en de regels en dat vergeten ze soms een beetje mee te nemen. In principe is technisch alles mogelijk, maar wij zitten aan dat creatiestukje vast, dus dan moeten ze ook bij ons checken of het daadwerkelijk mag. Dat wordt soms misschien

een beetje vergeten. Ik weet niet of dat ligt aan de samenwerking binnen de driehoek of dat het vooral een stukje onwetendheid is van: “Wie heb ik waar voor nodig?”

*Ligt het ook aan onwetendheid wie wat precies doet?*

Ja, dat denk ik ook wel.

*Want binnen jullie driehoek hebben jullie natuurlijk allemaal een andere functie. Zie je dit ook terugkomen in de meetings, bijvoorbeeld qua rolverdeling?*

Ja, op zich wel. We hebben nu een soort vaste planning die we proberen aan te houden. Alleen, er is niemand die zegt: “Laten we even naar onze vaste agenda kijken.” Vaak beginnen we gewoon maar met de puntjes en daarna zegt iemand: “Oh ja, laten we ook nog even naar de vaste agenda kijken.” Maar er is nog niet echt een goede structuur waarbij iemand iets specifiek op zich neemt. Iedereen doet zijn woordje over zijn eigen rol, dat is het meer.

*Dus jullie houden eerder een open gesprek in plaats van een vaste agenda aan te houden?*

Nou ja, die is er dus wel, maar dat mislukt vaak. Omdat we dan toch vaak wat losse puntjes hebben. De ene keer wordt dat wel in de chat gestuurd en de andere keer weer niet. Het is vaak de vraag, voordat we de meeting inkomen, hoeveel er eigenlijk te bespreken is. Maar als er dus eigenlijk niets te bespreken is, dus niemand neemt extra puntjes mee, dan kunnen we de vaste agenda behandelen. Alleen tot nu toe zijn we daar nog niet aan toegekomen, omdat we genoeg puntjes hebben die besproken moeten worden.

*Die vaste agenda, zijn dat dan alle accounts die jullie hebben lopen?*

We hebben drie vaste puntjes opgesteld, waarvan één vanuit Ken, één vanuit CM3 en één vanuit mij, zodat we altijd wat te vertellen hebben. Het eerste puntje zijn de komende campagnes en plannen van Ken. Het tweede puntje zijn de bijzonderheden op basis van de uitlevering van campagnes, dus dat is het puntje van CM3. Mijn puntje is dat de campagnes die wel of niet op tijd live gaan, dus of daar bijzonderheden in zijn. Nu moet ik zeggen: we behandelen het wel, alleen dus niet volgens die vaste agenda. Natuurlijk, als Ken een campagne heeft die eraan komt, dan vertelt hij ons dat wel. Maar we nemen het niet zo strikt dat we bij puntje één zijn.

*Ik heb bij andere driehoeken gezien dat zij echt een lijst met accounts afgaan en dan alle bijbehorende campagnes bespreken. Waarom hebben jullie niet ook voor die tactiek gekozen?*

Heel eerlijk gezegd hebben we niet voor een bepaalde tactiek gekozen, maar we hebben wel besproken of we door alle campagnes willen lopen. Toen hebben we allemaal gezegd: “Nee, dat hoeft niet.” We hebben nu afgesproken dat CM3 in de gaten houdt hoe het ervoor staat met campagnes en dat als hij bijzonderheden ziet, dan neemt hij die mee naar de meeting. Het voelt voor ons overbodig om elke campagne langs te gaan tijdens die meeting. Jij bent er zelf super veel tijd voor kwijt, terwijl 80% waarschijnlijk wel goed staat. Als er écht iets is, dan wordt er toch wel aan de bel getrokken.

*In dat opzicht hebben jullie een effectievere aanpak, doordat jullie van tevoren al filteren wat in de meeting besproken moet worden?*

Ja, ik weet niet de verdeling bij andere RMM'ers, maar Ken heeft toch super veel grote partijen. Als wij alle partijen van Samsung moeten nalopen, dan zijn we echt een uur bezig. Dat werkt voor ons gewoon niet.

*Is die werkwijze ook de reden dat jullie om de week samenkomen, in plaats van elke week?*

Eigenlijk wel. Vanuit eerdere samenwerkingen hebben we gemerkt dat als je elke week met elkaar meet, mensen niet veel nieuws te vertellen hebben. Terwijl nu, dat half uur echt goed benut wordt. Wij hebben gekozen om het om de week te doen, omdat wij het idee hebben dat je elkaar dan meer te vertellen hebt. Bijvoorbeeld plannen voor *always on* campagnes, daar gaat toch veel tijd overheen. Binnen een week heb je daar niet een hele grote update over. We hebben wel de afspraak, dat als er iets is, dat we er wel altijd voor openstaan om elkaar gewoon te bellen of te chatten.

*Of zoals laatst dat je een extra meeting inplant?*

Ja, als wij in een week merken dat we toch best veel te bespreken hebben of nog niet klaar zijn voor die week, dat we dan de week daarop een extra momentje inplannen. Dat meeten om het meeten, dat gevoel ging vaak niet zo lekker. Ik had dat bijvoorbeeld bij Ken en CM2. Dan haakt er weer iemand op het laatste moment af, want "geen tijd". Of iemand had toch nog een puntje, maar dat kon dan niet besproken worden. Het viel allemaal een beetje in het water, omdat niemand die meeting meer serieus nam. Dan werd het *last minute* gecancelled of was het kwalitatief gewoon niet zo goed.

*Hecht jij nu meer waarde aan de meetings?*

Ja, eigenlijk wel. Ik vind het heel belangrijk om elkaar te blijven zien en spreken. Soms heb ik het idee, omdat we maar om de week meeten, dat we elkaar niet genoeg zien. Soms is het ook maar net zo dat we elkaar een week niet zien. Dan denk ik wel: "Shit, moeten we niet even met elkaar zitten?" Maar ja, het gaat wel goed, dus dan is het blijkbaar ook niet per se nodig.

*Heb jij door deze samenwerking het idee dat de kloof tussen jou en RMM en CM kleiner geworden is?*

Dat weet ik niet zo goed. Ik denk wel dat we op een slimmere manier met elkaar verbonden zijn. We bespreken meer met elkaar, terwijl we elkaar minder zien. Nu zoek je elkaar veel meer op voor de dingen die je nodig hebt van elkaar. En tuurlijk, er wordt nog wel geouwehoerd en je spreekt elkaar ook over de leuke dingen. Maar je zoekt elkaar veel sneller op wanneer je echt iets van elkaar nodig hebt. Ik denk dat dat wel verbeterd is: dat je sneller de stap neemt om elkaar even op te bellen om even een vraag te stellen.

*Dus die drempel naar elkaar toe is veel lager geworden?*

Ja, omdat je veel bewuster bent dat je in een driehoek werkt. Alles wat Ken of CM3 doet, daar ik verantwoordelijk voor. Je weet dat je elkaar nodig hebt. Het is niet meer zoals eerst, dat je een willekeurige CM'er hebt waardoor je eigenlijk niet echt investeert in de resultaten van een campagne. Als die een keer niet live ging of te laat, dan moest je maar weer zoeken bij welke CM'er die hoort. Nu kan je veel meer sturen of iets wel of niet goed gaat, omdat je continu met elkaar samenwerkt.

*Ben je over het algemeen te spreken over de nieuwe samenwerking?*

Ja, ik ben blij dat we een vaste verdeling hebben. Ik vind ook dat we een fijn drietal hebben nu. Alleen denk ik wel dat we nog steeds ook kunnen verbeteren, daar ben ik wel van overtuigd. Het is soms nog steeds een beetje een rotzooitje. Dat heb ik ook teruggekoppeld. Het zou handig zijn als we vaker wel die vaste agenda afgaan of dat we puntjes van tevoren aangeven. Maar het gaat wel beter. Ik werk nu al een langere tijd samen met hen en ik merk wel echt verschil van toen ik begon, ten opzichte van nu. Ook hoe dingen worden aangepakt. Het wordt veel beter met elkaar overlegd en er wordt op een normale manier met elkaar gecommuniceerd, in plaats van: "We móeten dit of dat." Dat is echt heel erg verbeterd nu we in die driehoek werken. Je bent nu veel liefdevoller naar elkaar.