

MASTER THESIS BEHAVIOURAL MANAGEMENT & SOCIAL SCIENCES

VIDEO CONFERENCING IN SMEs

Composing a decision support model to advice IT consultants for organisational meetings



(De Haan, 2020)

Name:
Student number:
Study:

Tim Helle
2416891
MSc. Business Administration – Digital
Business

1st supervisor:
2nd supervisor:

Dr. R. Effing
Dr. S.A. De Vries

Date:

October 27, 2021

UNIVERSITY OF TWENTE.

Acknowledgement

Presented to you is the master thesis on the use of video conferencing in IT consulting-oriented small and medium-sized enterprises. Writing the master thesis is not something you can do all by yourself, and for that, I would like to thank some people. First of all, I would like to thank Dr. Robin Effing for helping and guiding me throughout the entire process of getting my master's degree in Business Administration, specializing in digital business. It was not always easy to do my graduation project, especially during these challenging times of the covid-19 pandemic. Therefore, his expertise has helped me explore appropriate theories on (communication) technology in business processes. Providing a critical perspective and helpful feedback enabled me to deliver a qualitative study with a rewarding result. I would also like to thank Dr. S.A. De Vries, as my second supervisor, for his insights on this study and his expertise in the field of digital media and communication. Following that, I would like to thank all of the interviewees who took the time to participate in my research, pleasantly welcoming me to their businesses and providing extensive interviews. Finally, I would like to thank Ms. Grijssen for assisting me in making (online) appointments suitable for everyone's schedule in this busy time.

Abstract

When is video conferencing appropriate, and when is it not? This has been a heavily debated topic over the past two years during the COVID-19 pandemic. People were more or less forced to work remotely and use some form of video conferencing to communicate. After COVID-19, the world is expected to look very different and not just fall back into the "old standard." People have learned and experienced much about the value of video conferencing in the many aspects of daily (business) life. While personal contact could never be replaced entirely, VC could accomplish specific tasks easier and faster. A decision support model is defined for the IT consultancy branch to determine which tasks are appropriate and which factors influence successful video conferencing. The decision support model consists of 7 phases that are passed through to provide advice on using video conferencing in different organizational situations. Successively, (IT) consultants can go through a variety of conditions, followed by checks to ensure that the necessary preparations have been made. In the next phase, recommendations are made for three additional factors affecting video conferencing: the optimal number of participants, length of, and distance from the meeting. Next, the user can indicate the purpose of their meeting and then assess the possible video conferencing limitations in their specific situation. All phases finally come together and provide a fitting score that calculates a fitting score percentage for video conferencing complemented with custom advice and recommendations. It may be concluded that video conferencing is not appropriate for every encountered meeting but can be optimized with the necessary guidance. In addition, video conferencing is a faster, more flexible, more accessible, and cheaper option for many meetings, but it will never completely replace face-to-face for IT consultants.

Keywords

Video conferencing, Decision support, (IT) Consultancy, Communication, Task-technology fit, Social presence, Media richness, Business meeting, conditions, and factors

Table of contents

Acknowledgement.....	2
Abstract.....	2
Keywords.....	2
I. List of tables.....	4
II. List of figures.....	4
1. Introduction.....	5
2. Literature review.....	8
2.1 Structured approach.....	8
2.2 Video conferencing.....	9
2.2.1 Benefits.....	10
2.2.2 Limitations.....	11
2.3 Communication and media theories.....	12
2.3.1 Task-technology fit model.....	12
2.3.2 Social presence & Media richness.....	13
2.3.3 Other communication theories.....	15
2.4 (IT) Consultancy.....	15
2.4.1 Consultancy phases.....	15
2.4.2 Meeting objectives.....	18
2.5 Descriptive VC-consultancy fit framework.....	19
3. Methodology.....	22
3.1 Sample strategy.....	22
3.2 Sample size.....	23
3.3 Data collection.....	24
3.4 Data analysis.....	24
4. Results.....	26
4.1 Coding scheme.....	26
4.2 Coding findings.....	26
4.2.1 Process conditions.....	26
4.2.2 Organisational conditions.....	26
4.2.3 Meeting experience.....	27
4.2.4 Meeting characteristics.....	27
4.2.5 Coherence analysis.....	28
5. Decision support model.....	30
5.1 Phase I - Process conditions.....	31
5.2 Phase II - Technical conditions.....	31
5.3 Phase III - Meeting experience.....	32
5.4 Phase IV - Meeting characteristics.....	32
5.5 Phase V - Meeting objectives.....	33

5.6 Phase VI – Communication limitations.....	33
5.7 Phase VII – VC-consultancy fit score.....	34
5.8 Practical model application.....	36
6. Conclusion.....	37
6.1 Discussion.....	37
6.2 Research contribution.....	39
6.3 Further research.....	39
References.....	41
Appendix 1 – Invitation e-mail.....	45
Appendix 2 - Interview format.....	46
Appendix 3 – Transcriptions.....	49
Appendix 4 – Selective coding scheme.....	92
Appendix 5 – Condition flowcharts.....	93
Appendix 6 – Meeting objective ranking.....	94

I. List of tables

Table 1 - Key articles	8
Table 2 - Structured literature review	9
Table 3 - Social presence dimensions	14
Table 4 - Consulting phases	16
Table 5 - Meeting objective classification	18
Table 6 - Interviewee’s summary	22
Table 7 - Practical application of the DSM	36

II. List of figures

Figure 1 - Benefits of video conferencing	10
Figure 2 - Limitations of video conferencing	11
Figure 3 - Task-technology fit model specified for video conferencing	13
Figure 4 - Media richness classification	14
Figure 5 – Descriptive VC-consultancy fit framework	21
Figure 6 - Meeting objective coherence	28
Figure 7 - Interactivity coherence	28
Figure 8 - Distance coherence	29
Figure 9 - DSM composing process	30
Figure 10 - VC-consultancy fit model: A practical TTF approach	35

1. Introduction

Video conferencing (VC) has experienced tremendous growth over the past years, with an additional boost with the outbreak of the COVID-19 virus. The World Health Organization (WHO) has officially declared the outbreak of COVID-19 a global pandemic as of March 11, 2020 (WHO, 2020). In the Netherlands, the corona virus has had a significant impact, forcing the government to implement strict measures to contain and control the virus. The Netherlands has experienced contact bans, (intelligent) lockdowns, and curfews that restricted people's (and companies') actions. Despite the restrictions, it was necessary for companies to continue to operate. Online business operations, remote working, and digital communication have become the new standard. This study will anticipate the valuable experience and knowledge gained from the use of video conferencing during the COVID-19 pandemic. COVID-19 was not the only impetus for videoconferencing as it was already rapidly developing before the pandemic. The global video conferencing market value has been estimated at 14 billion U.S. dollars in 2019 and is expected to grow by an annual growth rate of 23% to 50 billion U.S. dollars in 2026 (Wadhvani & Gankar, 2020). A number of factors are causing the growing demand, of which globalization has a big impact. Companies are scattered geographically all over the world but at the same time still have the drive to be able to communicate as effectively and efficiently as possible. With the integration of VC, organizations can interact and collaborate with dispersed parties, reduce (travel) costs, reduce the time-to-market, and optimize the decision-making process (Julsrud et al., 2012). Over the years, VC has expanded tremendously and experienced various innovative developments such as telepresence, telehealth, telemedicine, and fully remote education. These developments have resulted in better accessibility and broader applicability, which has a noticeable impact on various sectors. Due to COVID-19 and these continuous VC developments, more and more opportunities present themselves to SMEs. While it did not have a rigorous impact for large companies, for small and medium-sized enterprises (SMEs) it was a significant operational turnaround. Large companies have stakeholders worldwide and have the resources to fully set up and implement video conferencing into their business processes. For SMEs, VC was not nearly as accessible so the COVID-19 period has caused a source of new valuable knowledge and insights.

Situation

Video conferencing methods are frequently implemented to facilitate the hosting of events, business meetings, and internal communication in businesses. Due to the COVID-19 virus, all such developments have an impact on the increasing growth of VC applications. The VC platform Zoom experienced massive growth in the first quarter of 2020 amid COVID-19. Zoom has grown by more than 183.000 business customers, causing a growth of 353.7%. Zoom has attributed this growth to the pandemic outbreak, but experts and analysts note that VC has growth opportunities even after the crisis (S&P Global, 2020). Microsoft has also experienced significant growth in usage with its VC platforms (Skype and Microsoft Teams). In March 2020, Skype had 40 million active users, which are 70% higher than the previous month, and a 220% increase in minutes called (Mehdi, 2020). The same is true for Microsoft Teams, where 20 million users in November 2019 increased to 44 million users in March 2020, increasing 120% (Spataro, 2020).

Small and medium-sized enterprises

As of February 2021, there have been relaxations in corona measures with the intelligent lockdown gradually decreasing. Starting in March, the curfew has been cancelled, maximum visitor numbers have been abolished, catering and entertainment venues have reopened, and the 1.5-meter rule and mouth guards have been dropped in The Netherlands (RIVM, 2021). This allows business to return to the 'normal' way of operating. However, Shebly Seyrafi (highly-regarded equity research analyst) expects the standard way of working to change. Video conferencing is expected to become a more significant part, and more widely used, of daily organisational activities after the COVID-19 pandemic (S&P Global, 2020). At the same time, the number of face-to-face (FTF) meetings is expected decrease and will be held primarily in exceptional circumstances and necessities. This turnaround is especially difficult for SMEs as these companies are categorized by their informal culture, people-oriented work, close

relationships, and joint activities. Corona measures have had a relatively large impact to SMEs and therefore experienced the most notable behavioural changes. After COVID-19, the world will look very different and not just fall back into the "old standard" as people have learned and experienced much about the value of VC in the many aspects of daily (business) life. While personal contact could never be replaced entirely, VC could accomplish specific tasks easier and faster.

Complication

The literature has shown that VC is not appropriate for every occurring task. It depends on the characteristics of the task and to what extent VC can convey the required information and achieve the goal of the task (Rice, 1992). A well-known model called task-technology fit (TTF) has been of great value in assessing the success of information systems by investigating the fit between task and technology. According to the TTF model, it is necessary to identify and clearly define both the task and the fit between the task and technology to ultimately ensure success in integrating certain technologies (Pal & Patra, 2020). Two influential perspectives on the effectiveness and functionalities of different communication media are the social presence and media richness theory (Kaplan & Haenlein, 2010). Social presence theory assesses media for its ability to convey non-verbal information and social cues. The media richness theory refers to the ability of a particular medium to reproduce the information sent by its users. A medium is 'richer' if it can communicate both verbally and non-verbally, process direct feedback, use natural language, and focus on personality (Standaert et al., 2015). VC is evaluated as a relatively rich medium due to the simultaneous use of audio and video but will not convey the same degree of social presence as traditional face-to-face meetings.

Scope

For this research, the focus will be on developing a decision support model to advise IT consultants in deciding to use VC in different organizational situations. Due to the rapid developments in VC, it is increasingly accessible for SMEs to implement VC technologies in their business processes (Denstadli et al., 2013). VC developed to such an extent that it is no longer a 'nicety' but is already perceived as a 'necessity'. The focus will be on the organizational effects of VC by creating a decision support model. Psychological effects have also been recognized but not included in this study as it requires a different perspective of the problem, possibly with a different area of expertise. In addition, a deliberate decision was made to investigate the appropriateness of video conferencing specifically for IT consultancy SMEs. In many cases SMEs lag in their digitization task simply because the funds and resources are insufficient (Twente Board, 2021). Digitalization offers opportunities, especially for SMEs, to stimulate work productivity and ultimately profitability. Also, consultancy is relatively attractive for the use of VC because consultants provide a service in which the final product is created entirely in cooperation with the client. Their core business revolves around communication where relatively large gains in work productivity and profitability can be achieved through video conferencing.

In addition, with SMEs, the scope is still comprehensive, and to narrow it down, the focus for this study is specifically on the business services sector. In the Netherlands, the Chamber of Commerce has created a standard business classification (SBI) that allows the scope to be indicated concretely. This research focuses on SMEs (until 250 FTE) specifically active in 'information technology consultancy and support', standard business classification 6202. These companies advise and support in the area of hardware and software, and develop, configure and program ready-to-use systems. It also includes the integration and testing of communication technology and all-round automation. In addition, consultancy and support in the security of software, information systems, and data. Including performing code and server audits, risk analyses, determining a security strategy, access and identity management, and secure computers and networks (CBS, 2018).

Research question(s) & objective

Now that the research motive, complication, scope and purpose are clearly identified the research question can be formulated. The research question is as follows:

“What components compose a decision support model to provide advices for organizational meetings on the use of video conferencing for IT consultancy small and medium-sized enterprises?”

To ultimately answer the main question, the sub-questions have been formulated that collectively lead to a complete answer to the central question.

1. What are typical meeting objectives for IT consultants?
2. What are factors, limitations, and conditions for successful video conferencing?
3. How can the literature-based components be translated into a practical decision support model?

The purpose of this study is to define a decision support model (DSM) in which conditions, factors, and limitations for the use of video conferencing will be described and weighted for different meeting objectives to advise IT consultants in small and medium-sized enterprises. Decision support is widely researched over the years. It can be defined as: "a discipline within decision sciences, which is concerned with human decision making, especially in terms of "helping people improving their decision making" (Bohanec, 2001, p. 87). Decision sciences are about how a person *should* make decisions, how people make decisions, and how to help people (primarily focused on managers) improve their decision-making (Bohanec, 2001). This study consists of descriptive research, defining a literature-based descriptive framework, deepened by exploratory research. The descriptive framework consists of four dimensions, representing the project, business, communication, and technology. The exploratory part of the study refers to converting the descriptive framework into an actual model to assist IT consultants. More specifically, mapping the problem by creating a descriptive framework and converting it into a support decision model that can help IT consultants make informed decisions about using videoconferencing based on conditions, factors, and limitations for different meeting objectives. The 'fit' between the technology and the task, i.e. video conferencing and different meeting objectives, will be described based on a fitting score and customized advice for each situation.

Theoretical & practical contribution

Theoretically, this study provides a unique perspective on the appropriateness of video conferencing for different types of meetings from its limitations. The literature review revealed that much had been studied in communication characteristics, media capabilities, and task-technology fit. However, there is still a need to gain a deeper understanding of specific media characteristics and for specific organizational contexts (Standaert et al., 2020). Therefore, this study will make a unique contribution by focusing on video conferencing in IT consulting SMEs. The practical contribution refers to the TTF principle. The original TTF model is very broad but difficult to apply in a specific context. This study defines a decision support model that extends the existing TTF model to provide VC advice for various organizational tasks in a specific context. This study provides a unique improved approach to the TTF's practical usability.

This report is structured as follows. Chapter 1 presents the research motive, current situation, complication, research objective, and theoretical and practical contribution. Then, in Chapter 2, the literature review is conducted where a descriptive framework is created based on the reviewed literature. Chapter 3 describes the methodology by determining the sampling strategy, data collection method, and data analysis strategy. Next, in chapter 4 a nine semi-structured interviews are conducted, coded and processed into meaningful results. These results are then translated into concrete elements for the DSM. Chapter 5 defines and visualizes the decision support model. Finally, Chapter 6 contains the discussion that interprets the meaning of the results, answers the research question, and states a number of reflection points.

2. Literature review

To answer the research question, the first step is to conduct a literature review. The goal is to create a descriptive framework that defines, substantiates and further explains factors and conditions for the use of video conferencing for different meeting objectives. The descriptive framework serves as input for the expert interviews, in a later stage of this study, to validate the factors and conditions on completeness and consistency. The literature review aims to answer the first two sub-questions.

The formulation of the research question serves to determine the structure of the literature review. Keywords can be extracted from the main question and defined separately in detail to minimize ambiguity. The literature review consists of four sections:

- Reviewing existing literature in the field of communication sciences relevant to this topic
- Defining the scope and context for IT consultancy SMEs, and associated meeting types
- General information, latest developments, benefits and limitations related to video conferencing to determine factors and conditions of use
- Describing the descriptive framework by identifying what key elements the decision support model should consist of

The first part consists of existing literature on key theories and models relating to communication together with technology. Then the link will be made to IT consulting SMEs, where various typical business meeting objectives are identified. Next, VC will be examined in the third part, identifying benefits and limitations from the existing literature. Finally, all this information comes together in a descriptive framework that will conclude the literature review. This descriptive framework will be used in the next phase of this research as input for the interviews to describe a decision support model that is as complete and valid as possible.

2.1 Structured approach

Over the years, research has been done on organizational communication, digital transformation, and in the context of online video communication. It is important to frame these articles until there is the right balance between breadth and depth to create a coherent article structure (Fisch & Block, 2018). Therefore, this literature review was conducted in a structured way. First, a clear foundation is laid by selecting a number of critical articles listed in Table 1. To identify foundational articles, the most-cited function in the Scopus database was used. Since the search results for "Task-technology fit" are 743, the most relevant articles appear at the top of the list. For example, Goodhue & Thompson (1991) is the most cited article because they are the developers of the initial TTF model, which provides a good foundation of knowledge for this part of the study.

Table 1 - Key articles

Key terms	Article	Citations
"Video conferencing"	Dennis & Kinney (1998) – Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback and task equivocality	560
"Task-technology fit"	Goodhue & Thompson (1991) - Task-technology fit and individual performance	2617
"Social presence"	Rice (1993) – Media appropriateness: Using social presence theory to compare traditional and new media	414

A more thorough search for specific literature relevant to this study was conducted after learning about the foundational theories. A thorough search can be accomplished by using more specific search terms, listed in table 2. Also, instead of extending the most-cited feature, the decision was made to search for the most recent literature. The publication date is meaningful because video conferencing technology is growing rapidly, and the literature about communication and technology continues to innovate. In order to keep the study relevant and up to date, the literature search focused mainly on sources from 2018-2021.

The literature review was conducted in a structured manner, where a first rough delineation in scientific articles has been realized by adding specific combinations of key terms. A sum of search results containing the different combinations of the key terms listed in table 2 provided 740 (top row excepted) results. The first input row in Table 2 is slightly different, as this method was used to obtain global knowledge on the topic of video conferencing by focusing mainly on article titles. This search gives an indication of what VC-related research has already taken place, what VC entails, and what developments have taken place over the years.

Table 2 - Structured literature review

Search terms	Article hits	2018-2021	Optional filter
"Video conferenc*"	1255	N.A.	Global search on title & most relevant filter
"Video conferenc*" + "cloud"	213	78	
"Video conferenc*" + ("advantage*" OR "benefit*") + "org*"	137	32	
"Social presence" + "video conferenc*"	134	37	
"Video conferenc*" + ("disadvantage*" OR "limit*") + "org*"	126	44	
"business meeting" + ("purpose" OR "meeting objective")	69	N.A.	
"TTF" + "video"	50	12	
"business meeting" + ("taxonomy" OR "classification")	11	N.A.	

After acquiring an appropriate knowledge base, the focus shifts to the developments over the years. Since the focus is on the most recent relevant literature, a filter that limited the specific article searches to a date between 2018 and 2021, which provided 284 search results. These selection procedures allowed for a manual scan of article titles (and sometimes a quick look in the abstract), which again excluded some articles. A final priority was then set by reading the abstracts and making (subjective) choices as to which articles were most appropriate and could contribute the most to this study. The remaining articles were critically assessed, resulting in a good understanding of current video conferencing and communication research. A final source of information was gathered through back-referencing from the selected articles and through expert recommendations. Mendeley is used to keep a clear overview of the sources. Any source can be inserted and linked to a certain status (unread, wholly/partly read).

2.2 Video conferencing

Videoconferencing can be used in different situations for various purposes. In this section, the term videoconferencing is clearly explained, and the different types of videoconferencing will be discussed. First, Feng and Wu (2012) define video conferencing (VC) as: "A multimedia video conference is the real-time exchange of media data among several parties, which breaks the limit of human communications due to the geographical location of participants" (ch. 1). Julsrud et al. (2012) define VC as: "two or more participants communicate in real-time through the use of telemediated live pictures and sound" (p. 396). Agius et al. (1997) distinguish between teleconferencing and video conferencing. Their research indicates that teleconferencing is a medium that allows two or more people to communicate with each other. At the same time, VC is a form of teleconferencing in which a combination of audio and video is used. Denstadli et al.

(2011) add that these two terms are often used interchangeably to refer to a real-time meeting by two or more users via telemediated live images and sound.

2.2.1 Benefits

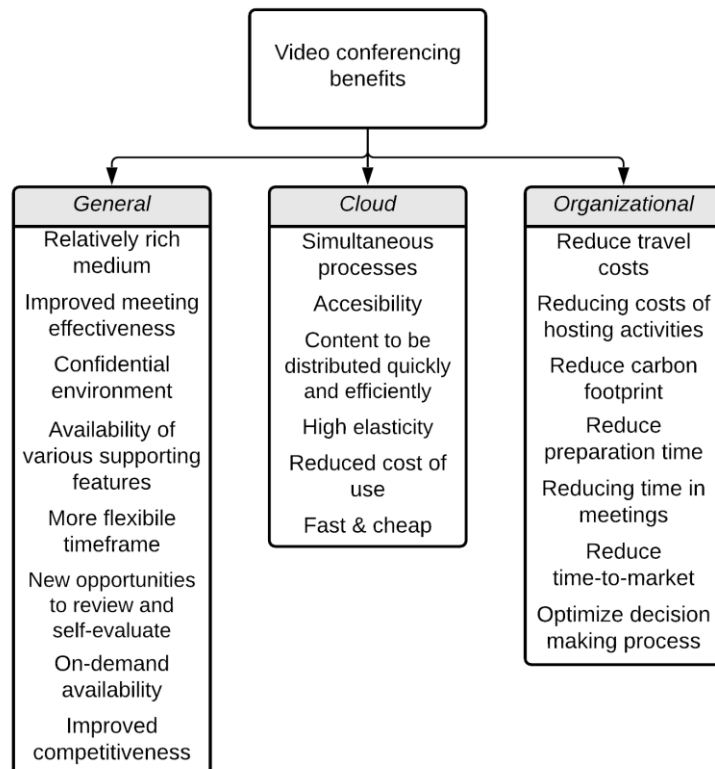
The benefits of video conferencing can be categorized into general, cloud-based, and organizational benefits, presented in figure 1. General benefits refer to benefits that cannot be directly assigned to an organization or specific context. The cloud category includes all benefits related to video conferencing in an online data storage environment. Next, the organizational category refers to benefits that apply specifically in organizational context, i.e., to businesses.

The much-discussed general benefits of VC include the combination of audio and video, which makes it a relatively rich medium, meetings can take place more efficiently, people can work in their familiar zone, and at the same time, travel costs can be saved. Another advantage is having a flexible time frame, where meetings can occur regardless of distance, time zone, and possibly working hours. More recent literature has identified some additional general benefits to VC. For example, the availability of supporting features is developing and innovating rapidly. Many features are already considered standard by people, such as HD image quality (and emerging UHD/4k), chat availability, multiple webcams, screen and document sharing, dynamic presentation functions, remote control, and infinite recordings (Mekis, 2020). An interesting new development in VC is object tracking. A camera tracks a presenter's movements to maximize interactivity and reduce reliance on properly positioned cameras, high-quality systems, and (for professional context) one is less dependent on camera operators (Listiyanto et al., 2020).

In addition, VC is a new perspective for its users to view and evaluate themselves and others. Learning organizations are a hot topic, where companies use their knowledge to modify their behaviour based on self-reflection. This evaluation process triggers continuous improvement, which can be enhanced by video conferencing (Collins, 2020). Video conferencing enables on-demand availability allowing any meeting/session to be recorded and watched back at any time.

A distinction can be made between hardware, software, and cloud-based video conferencing, with the latter becoming increasingly popular. The cloud makes it possible to run multiple processes simultaneously, traditionally handled by specific equipment. Cloud-based VC results in a lower total cost of ownership of the entire infrastructure, which ultimately increases its fault tolerance (Perpelkin et al., 2020). Cloud-based VC is characterized by its high elasticity, making it easy to expand the infrastructure by adjusting relatively simple settings. Then, a significant advantage of working in the cloud is accessibility. Any device with an internet connection can access the data stored in the cloud, including online meetings and recordings of meetings. The vast majority of the literature relates to healthcare,

Figure 1 - Benefits of video conferencing



where accessibility plays a significant role. One example is telehealth, where doctors make in-person and VC visits to patients within their catchment area. Wang et al. (2020) conclude that

both patients and healthcare providers benefit from VC visits, making healthcare more accessible to more people.

Finally, an organization's total cost of ownership will go down. The specific key points are the reduction of travel costs, time in meetings, and preparation time as traveling will only be done when strictly necessary. For many studies, reducing travel has opened up a new perspective to focus on reducing the carbon footprint. The impact and gains on the climate may provide new dynamics for motivating employees to participate in digitalization strategies such as VC for various meeting objectives (Ørngreen et al., 2019).

2.2.2 Limitations

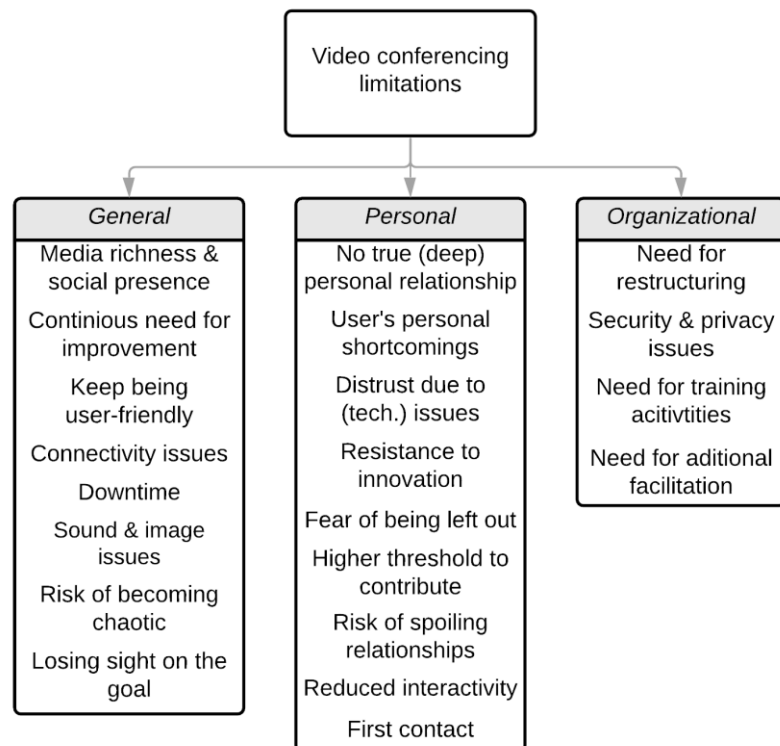
A three-level approach was used to determine the limitations of VC, which is illustrated in Figure 2, consisting of general, personal, and organizational benefits. As technology in today's society develops at a record pace, so do the requirements for VC. A critical factor in which continued improvements are being pursued is video communication quality. Quality refers not only to the quality of the video output but also to the entire user experience. Platform providers must continue to expand their capabilities and cloud services and allow integration capabilities with other information systems, applications and services while remaining user-friendly with a well-organized interface (Perepelkin et al., 2020).

Besides the fact that VC provides many benefits to companies, there are some drawbacks. The first and most discussed topic are the technological problems, such as connectivity issues, downtime due to specific updates at providers, noise on the line, difficulties in recording and storing video data (Summerell & McDermott, 2020). These problems may well occur and interfere with the user's use in the process. Companies face the risk of having these issues arise at critical moments in their operations. Uncertainty creates a form of distrust which is a significant factor in the use of technologies. As a result, VC is not always preferred despite being more accessible, faster, and cheaper (Turner et al., 2019).

The theories, media richness, and social presence, also significantly impact the suitability of a medium in an organizational setting. Section 2.3 describes these theories and how it impacts the choice to integrate VC into business processes. In short, these theories refer to the degree of social cues that the user can convey to the receiver through a medium. Media can be distinguished based on its ability to convey facial expressions, full-body language, realistic eye-to-eye contact, provide immediate feedback, and other nonverbal cues (Steinicke et al., 2020).

Also, Agius et al. (1997) found that lack of skills and knowledge is the primary factor for resistance to innovation. Practical training ensures that employees can be (gradually) introduced to the new program so that resistance to innovation can be minimized. Additional skills are thereby required to become familiar with the equipment, the software program, and awareness of the limitations in communication while using

Figure 2 - Limitations of video conferencing



VC (Page et al., 2019). Without appropriate training/experience, the use of a VC meeting can quickly devolve into a chaotic chattering session, where participants start talking interchangeably and eventually lose sight of the initial purpose of the meeting.

Another recent study has shown that the frequent use of VC can lead to 'spoiling' a relationship (Hardwick & Anderson, 2019). The ease of accessibility of VC can lead to employees contacting the customer (or other employees) for every activity, resulting in irritations back and forth, which does not benefit the relationship between the different parties.

Finally, one also has to deal with security and privacy issues regarding data collection since it can be stored online in the cloud. For example, since the outbreak of COVID-19 Zoom has been in the public spotlight multiple times because they have been accused of sharing personal data with large social media companies (Pruett, 2020). Also, hackers have managed to invade online meetings and classes to play offensive, abusive, and prohibited materials (Pruett, 2020). However, providers continue to improve security by including various encryption techniques, command algorithms, and personal passwords. It is ultimately the end user's responsibility to determine if a technology meets the task requirements and to accept all the accompanying risks.

2.3 Communication and media theories

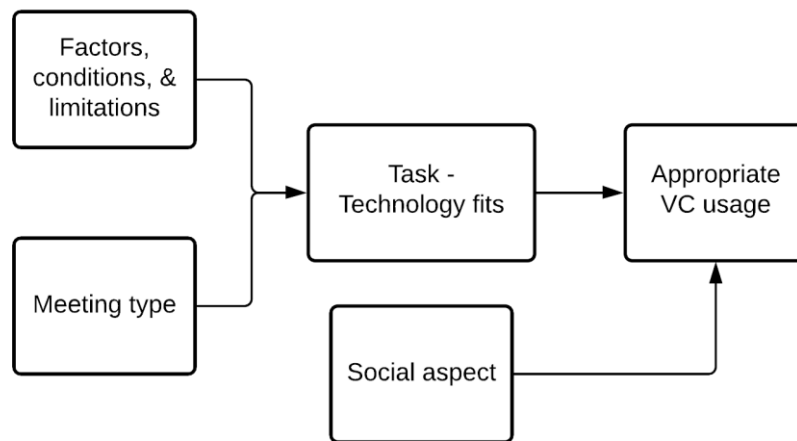
This section examines existing literature in the field of communication and media. Key theories and models related to communication along with technology are identified and discussed. Many well-known studies, such as the task-technology fit model, social presence, and media richness, have been described to what extent these can contribute to this research and what developments have occurred over the years. Finally, the well-known studies are complemented by more recent theories that will be of value for this study.

2.3.1 Task-technology fit model

A critical theory that fits well with this research is the task-technology fit model since it analyses match between the communication tasks and characteristics of the medium. The task-technology fit (TTF) model was initially developed by Goodhue and Thompson (1995), assessing the fit between the task and technology. In other words, TTF indicates the extent to which technology helps an individual to perform his or her tasks. The factors determining the task-technology fit are interactions between tasks, technology, and individuals (Goodhue & Thompson, 1995). More specifically, the match between task requirements, individual skills, and the functionality of the technology. Tasks can be described as an action performed by an individual where input is converted into output. An individual is characterized by experience and motivation and can be any person who uses technology to perform his or her task better. Then, technology refers to a computer system (software, hardware, data) together with assistive services (training, helplines) to assist its users (Goodhue & Thompson, 1995).

In the context of this study, TTF refers to the ability of video conferencing technology to support (SME) IT consultants in performing different consultancy meetings. However, little research has been done on specifically consulting meetings within SMEs. Based on the initial TTF model, figure 1 shows the essential elements that impact this study, where the primary dependent variable is 'Appropriate VC usage'. A remark worth mentioning is the social aspect of TTF, which user experience, individual characteristics, and psychological effects will also be relevant to take into account. However, this research will be narrowed down to the organizational aspect to focus mainly on the phenomenon of task-technology fit. According to Goodhue and Thompson (1995), high TTF will lead to increased utilization and increased performance impact regardless of what technology is used. Therefore, a high TTF leads to higher performance because it simply better fits the task needs of an individual (Goodhue & Thompson, 1995).

Figure 3 - Task-technology fit model specified for video conferencing



Since its initial introduction, TTF has been extensively researched and applied to a wide range of information systems. The original model is very broad but difficult to apply in a specific context. As a result, many successive studies have investigated the application of TTF in different specific contexts (Pal & Patra, 2020). An observation shows that TTF is widely used in E-learning, healthcare, cloud computing, E-government, banking, AR/VR applications and management of customer behavior. In addition, the TTF model has been applied in conjunction with other models and theories, the most widely applied combination being TTF and the technology acceptance model (TAM). This model is used to predict the technology acceptance of individual users in a given context. TAM is mainly used as an extension of the TTF model where social influence, social recognition and social motivation come into play (Vanduhe et al., 2020). TAM is applied to measure the social consequences of integrating a technology, specifically focusing on perceived usefulness, behavioural attitude, and continuance intentions (Wu & Chen, 2017).

2.3.2 Social presence & Media richness

Communication media can be distinguished by how communication limitations are handled, convey ambiguous information, and provide symbolic cues (Rice, 1992). The different media objectives are assessed in the literature by multiple theories, of which social presence and media richness are the most well-known.

Social presence was introduced by Short et al. (1976) in which two core components are central; intimacy and immediacy. Intimacy refers to the 'connectedness' that people feel during an interaction, and immediacy refers to the psychological distance between participants. Rice (1992) defines *social presence theory* as: "the degree to which a medium is perceived as conveying the actual physical presence of the communicating participants (p. 476). Standaert et al. (2015) add that a medium with a high degree of social presence (and determining the degree of intimacy and immediacy) can convey non-verbal information and social signals such as the tone of voice, gestures, facial expressions, and other non-verbal signals. Short et al. (1976) argued that some media were more capable of delivering specific social cues, while others were not, which means that social presence is a quality of the medium itself.

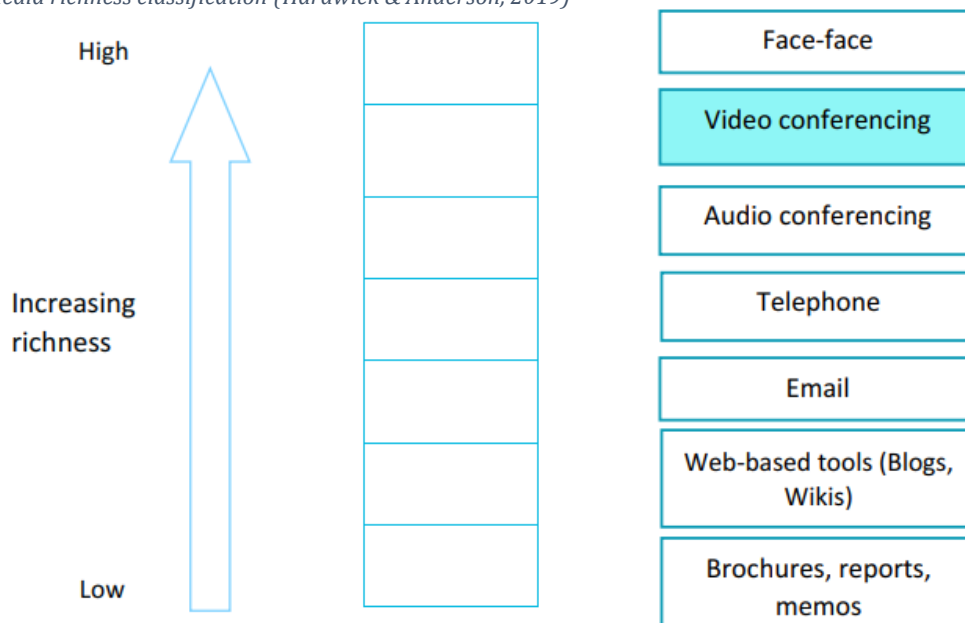
The technological capabilities of communication media that allowed the transmission of specific social cues had received much attention in this era as the most critical factor in predicting social presence. However, more recent studies have focused on the influence of contextual and individual factors. Based on these studies, three overarching categories have been explored that are considered predictors of social presence (Oh et al., 2018). The categories "immersive qualities," "contextual properties," and "individual traits" are listed in Table 3 with the underlying factors based on 152 studies regarding social presence.

Table 3 - Social presence dimensions

Immersive qualities	Contextual properties	Individual traits
General modality	Personality/Traits of virtual human	Demographic characteristics: Gender and Age
Visual representation	Agency	Psychological traits
Interactivity	Physical proximity	
Haptic feedback	Task type	
Depth Cues	Social cues about the presence of others	
Audio quality	Identity cues	
Display		

Media richness is closely related to the social presence theory. The media richness theory was initially developed in the 1980s by Daft, Lengel, and Trevino (1986) and received an additional boost in popularity with the introduction of electronic communication in the 1990s (e-mail). Media richness considers the use of a communication channel as effective if the richness of a medium matches the task's characteristics (Rice, 1992). Moreover, according to Standaert et al. (2020), media richness theory refers to the match between the richness of the medium and the level of ambiguity to communicate effectively. Ambiguous (or equivocal) messages refer to non-routine conversations open for interpretations, whereas non-ambiguous messages refer to routine messages for which a shared meaning has already been established. Kaplan & Haenlein (2010) stated that the richness of media could be assessed based on the amount of information that can be transmitted in a given time interval. More precisely defined as a richer medium that has a higher capacity to provide immediate feedback, convey nonverbal information and social cues, have a more personal focus, and is able to overcome the language barrier (Standaert et al., 2015).

Figure 4 - Media richness classification (Hardwick & Anderson, 2019)



The original hierarchy of media richness consisted of four levels: face-to-face, telephone, written address, and unaddressed documents. In this hierarchy, face-to-face is rated as the richest communication medium, and unaddressed documents as leanest. Over the years, various studies have contributed to new models and refined theories regarding the media richness hierarchy, for which an example is shown in Figure 4.

Although media richness has emerged from an objective point of view, the empirical results have proved inconsistent over the years. Many researchers no longer consider only the best match between the richness of a medium and the equivocality of the communication task, but multiple factors are involved. More recent studies have mentioned factors such as user

experience, accessibility, social influences, convenience, and interactivity (Ishii et al., 2019). It can be concluded that the initial theory developed in the 1980s is limited but is a fundamental building block for new evolving research in the field of communication technologies and media use behaviour.

2.3.3 Other communication theories

Communication theories have further developed in recent years, and new sophisticated theories have been formulated for effective communication. An example is the media naturalness theory, which refers to comparing the medium with the FTF situation. Specifically, it is investigated whether the medium can convey facial expressions, body language, and speech (DeRosa et al., 2004). Results showed that a higher degree of naturalness requires a lower cognitive ability while working together, leading to more effective communication. A similar study by Ferran and Watts (2008), called dual-process cognitive theory, found that VC has a higher cognitive workload than FTF, so participants in meetings are less influenced by the quality of arguments but more by dominant signals such as source friendliness.

In addition, the context in which a medium is used and its influence on perception and effectiveness is researched. The channel expansion theory states that a medium's experienced richness is influenced by the user's experience with the medium, the experience with other users, and the organizational task in question (Standaert et al., 2015). Then the electronic propinquity theory adds that the available media influence the social presence of a medium. Social presence is positively influenced if no alternative medium is present that supports a broader range of non-verbal and social cues (Standaert et al., 2015). People create their signals (such as caps lock and emoticons in emails) to compensate for the limits of the media used. Kock (2001) has researched this, called the compensatory adaptation model, which indicates that users of lean media overcompensate to such an extent that the results are better than expected.

2.4 (IT) Consultancy

Consultancy is a broad field which can be defined by providing independent expertise to a third party. The service may involve consulting or implementation projects in various business areas such as: IT, human resource, financial, operations and management (Consultancy.nl, n.d.). In the Netherlands, the Chamber of Commerce has created a standard business classification (SBI) that allows the scope to be indicated concretely, namely 'information technology consultancy and support'. IT consultancy companies advise and support in the area of hardware and software, and develop, configure and program ready-to-use systems. It also includes the integration and testing of communication technology and all-round automation. In addition, consultancy and support for security of software, information systems, and data. Including performing code and server audits, risk analyses, determining a security strategy, access and identity management, and secure computers and networks (CBS, 2019). Typical consultancy phases and practices will be identified and described to include the consultancy element in the decision support model. First, the consultancy phases are identified based on overlapping information from different sources, summarized in table 4. Although there is no straightforward way to classify meetings, one existing classification will be used. Standaert et al. (2020) defined nineteen different meetings according to their purposes, based on different classification studies.

2.4.1 Consultancy phases

Through desk research, searching various consulting websites and scholarly articles on typical phases and processes in a consulting environment, overlapping information led to the identification of six typical consulting phases, listed in table 4.

Introduction

Firstly, the pre-project phase begins, which includes communication activities related to the acquisition and introduction of new clients and projects. Acquiring new clients requires a strategy that can be used to convince the potential clients of the expertise and competence of the consulting company in question. Persuasiveness is very important in this context, for example by providing supporting "proof" of expertise (Nikolova et al., 2008). In this phase, the first contact between the

two parties takes place whereby a first impression can be decisive. It is important to build a good relationship with the client to ultimately achieve the desired result (Cerisano, 2014). This is often done through an introductory meeting where both parties can get a good impression of each other.

Once both parties have reached an agreement, the first step is to identify the client's problem as accurately as possible. A conversation takes place in which the client and the consultant express their needs, expectations and requirements. The goal is to find the right fit between those and a consultant's abilities and experience (Nickols, 2003). Finally, the problem should be structured by prioritizing the most critical issues in an organization or most likely to contribute to a suitable solution (180Degrees, n.d.).

Research & plan

Then the official project phase begins in which research is conducted on the situation and current condition of the client. This phase is also called discovery (Cerisano, 2014), assess (Zipursky, n.d.) or initiation phase (Nickols, 2003). For a consultant, it is important to map the current situation by finding out hierarchical structure, mutual working atmosphere, power relations, and interrelationships. This will serve as a starting point to achieve a measurable result at the end of the process. Once the current situation has been mapped out, it will then be necessary to find out why this problem is taking place. To answer this question research will be conducted consisting of gathering information and data regarding the established problem. However, before a consultant starts collecting data and information, he/she must come up with a clear plan. Based on the preceding phase in which a clear problem has been identified, a plan can be made that includes work distribution, task allocations and setting certain deadlines (180Degrees, n.d.). Then the data collection can be carried out, where the most common method of gathering information is to conduct interviews, surveys, workshops and traditional desk research (Cerisano, 2014). The consultants will analyse the data and distinguish the important from the redundant information, which can be a very time-consuming process. Afterwards, a search is conducted for irregularities, bottlenecks, errors and leads in the data. It is important that the consultants keep their clients informed during this process to keep them involved and focused (Cerisano, 2014).

Table 4 - Consulting phases

Phase	Key activities	Sources
Introduction	Acquire Problem identification Expectations	7 step consulting framework (180degrees, n.d.) 9Lenses - 7 key stages of a consulting process (Cerisano, 2014) Client and consultant interaction: Capturing social practices of professional service production (Nikolova et al., 2008) The Consulting Process A "Bare Bones" outline (Nickols, 2003)
Research & plan	Explore current situation Plan & structuring Data gathering & analysis	7 step consulting framework (180degrees, n.d.) 9Lenses - 7 key stages of a consulting process (Cerisano, 2014) ConsultingSuccess - 4 steps to successful projects (Consultingsuccess, n.d.)
Recommend & implement	Generating solutions Feedback Develop recommendations	180degrees consulting - 7 step consulting framework (180, n.d.) 9Lenses - 7 key stages of a consulting process (Cerisano, 2014) Client and consultant interaction: Capturing social practices of professional service production (Nikolova et al., 2008)
Evaluation	Assessing results Optimize Reflection	180degrees consulting - 7 step consulting framework (180, n.d.) ConsultingSuccess - 4 steps to successful projects (Consultingsuccess, n.d.) Client and consultant interaction: Capturing social practices of professional service production (Nikolova et al., 2008) Prezi - 5 consulting phases (Brennan, 2013)
Internal	Review performance Policy issues Internal conflicts Legal responsibilities Training	Lucidmeeting - The 16 types of business meetings (Keith, 2017) Slack - 6 types of team meetings you need (De Bara, 2018)

Recommend & implement

This initiates the next phase, where the actual implementation or consulting process is carried out, also referred to as execution (Nickols, 2003), recommend & implement (Cerisano, 2014) (Zipursky, n.d.) or findings & recommendations (180Degrees, n.d.). In this phase, a distinction can be made between a routine process or an innovative process. Routine projects are characterized by a standardized process: problem diagnosis, generating alternatives, evaluation, and implementation (Nikolova et al., 2008). The role of the client here is "limited" to providing information and data and then going through the (standardized) process and implementing the proposed solution. Thus, the customer relied entirely on the consultant(s) and accepts his/her limited role. In contrast, an innovative process implies that the knowledge is not readily available to the consultants. The knowledge has to be gathered through intensive and time-consuming interactions with the client (Nikolova et al., 2008). Hence, no standardized process is available and can be adapted to each client during the process. An innovative process is characterized by high involvement and learning-intensive problem solving. Apart from the fact that a distinction can be made between two methods of working, a number of overlaps can be found in the literature regarding the activities within this phase. Once the consultant is satisfied with the information obtained, an initial diagnosis can be made in which the data results are brought together and insights are generated regarding the problem statement. Based on the data, a number of perceptions are noted that can be presented to the client for interpretation and feedback to ultimately work on possible solutions (180Degrees, n.d.). Based on (multiple) feedback moments, the consultant finally comes up with a conclusion. Complemented with recommendations that solve the problem statement developed with the client in the first phase (180Degrees, n.d.). Depending on the prearranged contract, the consultant may stay within the company to oversee and complete the implementation (Cerisano, 2014).

Evaluation

Finally, the post-project phase where the entire process is analysed and evaluated by involved parties. It starts with evaluating the 'Recommend & implement' phase and assessing the results where a certain choice will be made: extension, recycle or closure. Extension means that the cooperation will be continued to a larger part of the client's business. Recycle means that the current problem is not completely solved, or that the real problem occurs during the consultancy process and therefore a new contract/problem solving plan must be discussed. Also called optimization (Zipursky, n.d.). Closure means the end of the collaboration, which can be seen as both positive (problem solved) and negative (Brennan, 2013). Besides evaluating the results, there is often a look back on the whole process to see what could be done differently next time and what went well. It is also important for a consultant to collect positive references that can serve as 'proof' of his/her expertise and skills (Nikolova et al., 2008)

Internal

The last phase, which is separate from the consulting process, includes activities concerning internal work and specifically where communication is required. A first examples of internal work include board meetings where participants go to review business performance, discuss policy issues, discuss and address key problems, and perform legal responsibilities (Lucid, 2015). In addition, onboard meetings, kick-off meetings, brainstorming sessions, feedback meetings and financial meetings are also part of the internal phase. Onboarding meetings are where new employees become familiar with the organization and its structure, what their role is in the bigger picture, what is expected of them in the first few weeks and building relationships. These meetings educate employees to become a go-to player in the organization (De Bara, 2018). Brainstorming sessions are for creating new ideas (often on a relatively short term basis) in which in every participation can make his or her contribution, usually to solve a problem or achieve a goal. Kick-off meetings refer to the initiation of a new project to inform the team involved of the long-term goals, what everyone's job is, and to get everyone's buy-in. Feedback meetings often take place at the end of a project (and possibly throughout) to discuss what went well, what can be improved and what needs to be done differently next time. Finally, the financial meetings where everything

is discussed in the financial area. It is important to give everyone a clear picture of how much expense may be incurred, where the money will be spend on, and what the expected return on investment will be (De Bara, 2018).

2.4.2 Meeting objectives

Existing studies have studied various types of communication and meetings in which a number of meeting classifications have been developed. While research explicitly based on business meetings is limited (Standaert et al., 2020), (case) studies on IT consultancy organizations and their specific working methods are even more challenging to find. A critical component in determining the appropriateness of video conferencing concerns the type of meeting. For this study an existing meeting classification is used based on multiple existing classification studies. As a result, this study remains focused on defining the DSM rather than additional research on identifying meeting types. Delineation is necessary to complete this study in the given time frame.

Meeting classifications and taxonomies have been developed, primarily based on general communication objectives. For example, Habermas (1987) developed the theory of communicative action where he distinguishes four broad communication purposes: reaching In Table 5, all meeting objectives are listed and assigned into broad practical categories. an understanding, coordinating action, managing relationships, and influencing. Later, McGrath (1984) further elaborated on group activities using his four quadrants: generate, choose, negotiate and execute. In addition, Campbell (1988) distinguished different tasks by assessing the underlying complexity, and Watson-Manheim and Bélanger (2002) examined another five communication goals. Conflict resolution, coordination, information gathering, knowledge sharing, and relationship development.

For this study, further exploration of specifically business meeting classifications was conducted. Business meeting theories have been developed, starting with Leach et al. (2009), identifying three broad meeting goals: information sharing, decision making, and problem-solving. Tracy and Dimock (2004) add coordinate and plan future actions. There have also been studies that only distinguish between informational and rational meetings (McComas, 2003). However, a meeting is rarely held for one specific purpose as most existing studies add categories to the classification. Under each (broad) category, meeting objectives together contribute to completing a meeting goal. For this study, the meeting classification of Standaert et al. (2020) was chosen because they implemented multiple meeting researches into one comprehensive classification.

Table 5 - Meeting objective classification

#	Meeting objective	Category
1	Routine exchange of information	Exchanging information
2	Non-routine exchange of information	
3	Generate ideas on products, projects, or initiatives	
4	Clarify a concept, issue, or idea	
5	Give or receive orders	
6	Give or receive feedback	Communicating sentiments
7	Exchange/share opinions or views on a topic or issue	
8	Communicate positive or negative feelings or emotions on a topic or issue	
9	Show personal concern about or interest in a particular issue or situation	
10	Exchange confidential, private, or sensitive information	
11	Assert and/or reinforce your authority, status, position to your team, or others	Making decisions
12	Make a decision	
13	Find a solution to a problem that has arisen	
14	Generate buy-in or consensus on an idea	
15	Negotiate or bargain on a deal or contract	Building relationships
16	Build trust and relationships with one or more individuals	
17	Maintain relationships with one or more other people and stay in touch	
18	Assemble a team and/or motivate teamwork on a project	
19	Resolve conflicts and disagreements within a group	

2.5 Descriptive VC-consultancy fit framework

To conclude the literature review, a descriptive framework was created, consisting of three dimensions considered critical components to support decisions to use video conferencing. Figure 5 presents three components that should be included in the decision support model: organizational, communication, and meeting-related component. Each of these components includes a range of conditions, factors, and limitations that influence the appropriateness of video conferencing, according to the literature. Since there is a lot of literature available on communication and technology, it is difficult to include all of it in this study. Therefore, factors may not have been noted, and completeness and validity cannot be guaranteed. The descriptive framework is considered preliminary for the use in this study and serves primarily as input for the expert interviews. All literature-based conditions, factors, and limitations will be verified by experts on practical influence, completeness, and (mutual) coherence in the Chapter 4. The descriptive framework is based on the task-technology fit model by Goodhue and Thompson (1991). The identified components determine the extent to which there is a fit between video conferencing and consulting meeting types.

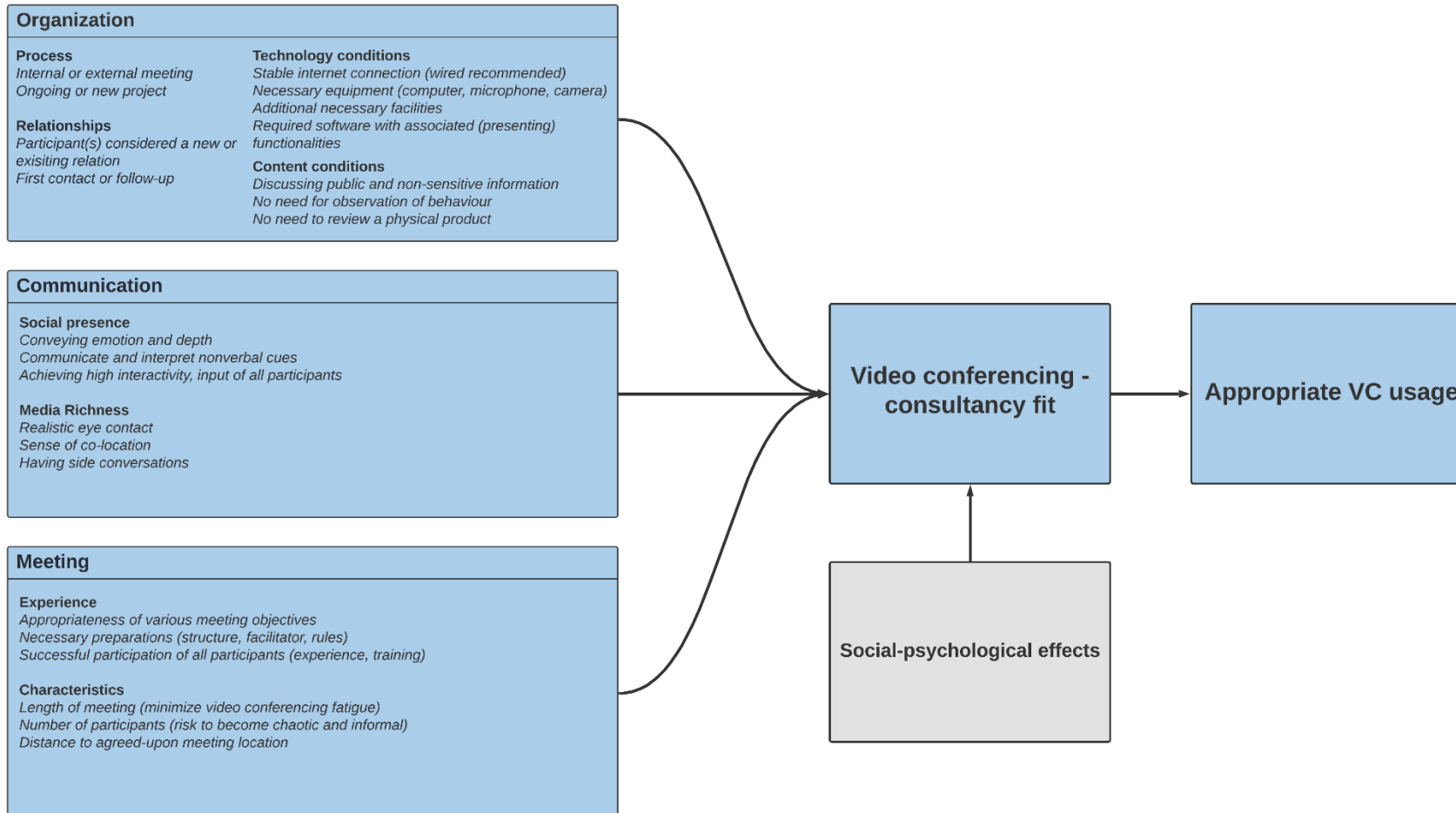
The first component refers to the organizational context of the VC-consulting fit. Within this component, a distinction is made between conditions regarding the process, relationships, technology, and content. Process and relationship conditions refer to the timing in the process when VC is initiated and the mutual relationship between participants is determined. For process conditions, a first distinction is made between internal or external processes, as the nature of communication is different. Internal processes have different objectives and thresholds to overcome compared to external meetings. Once a new project is involved, it is important to find out whether it is an existing relationship or a completely new one. Finally, the last question is whether it is the very first contact or whether there has already been an introductory chat/meeting. Wu and Chen (2017) indicated that video conferencing is not appropriate for a first contact because introductions require a certain intensity of emotion which is difficult to convey with VC. Technical conditions refer to the suitability of software, hardware and other necessary facilities. Many researchers emphasize the need for a device, microphone, camera, and an internet connection to use VC. But also support functions, personalized backgrounds and required (room) facilities were mentioned (Summerell & McDermott, 2020). Finally, content conditions, particularly the discussion of private and sensitive information, the observation of behaviour, and the assessment of a physical product, are specified as inappropriate for VC (Standaert et al., 2020).

The second component relates to the communication context of the VC-consultancy fit. The fit between communication and VC is determined by the limitations associated with it, assessed in the literature as social presence and media richness. First, emotion and depth which are closely related to the social presence theory of Short et al. (1976). VC can convey emotion to a limited degree, but will not be able to completely replace FTF. Oh et al. (2018) add communicating and receiving social cues and nonverbal communication as limitations of VC. Also, their research, supported by Steinecke et al. (2020), suggests that realistic eye contact is not applicable during VC, as the presenter and other participants are mainly looking at their screens and not straight into the camera. Finally, Standaert et al. (2020) extend the limitations to include the striving for high interactivity, having side conversations, and sense of co-location.

The final dimension describes the meeting component of the VC-consultancy fit, distinguishing between the experience and characteristics of the meeting. Standaert et al. (2020) established a classification of 19 different business meeting objectives which are used for this study and will be ranked in appropriateness for VC by experts. VC is not equally appropriate for every meeting objective, but can be optimized by taking into account a number of factors described in this component. Existing research state that sufficient preparation is important for VC. Ørngreen et al. (2019) identifies setting up an agenda in advance with a clear structure, appointing a moderator, and following (behavioural) rules as important preparations. In addition, Microsoft's research (2021) recommends making meetings more intentional. They describe a best-practice scenario in which the agenda is sent out ahead of time, careful consideration is given to who needs to be present, start and stop times are indicated, and final recaps are completed in

the last five minutes. All of these preparations contribute to achieving ones goals in less time. Previous successful participation in VC is also seen as a factor, with Page et al. (2019) referring to experience and training to actually practice VC successfully. Up to multiple studies, the length of the meeting, number of participants, and distance are seen as important factors that may influence the decision to use VC or not (Perepelkin et al., 2020). Recent research has proven that the brain needs breaks and that this is much more important than most people expect. Breaks allow the brain to reset, which in turn reduces the accumulated stress. Also, back-to-back meetings harm concentration and engagement. The latest finding refers to the high-stress level caused by the transition between meetings (Microsoft, 2021). The meeting length is specifically mentioned, with a break of at least 10 minutes recommended after a maximum of half an hour to an hour.

Figure 5 – Descriptive VC-consultancy fit framework



3. Methodology

This study aims to create a decision support model for IT consultants in SMEs to make more informed decisions about video conferencing for different types of meetings. The literature review revealed that much had been studied in communication characteristics, media capabilities, and task-technology fit. However, there is a need to gain a deeper understanding of specific media characteristics and organizational contexts (Standaert et al., 2020). Qualitative research was explicitly chosen because it is an exploratory study in which the richest possible data is crucial. The goal is to learn more about individual experiences with VC that may contribute to the DSM, not to draw a generalized and representative conclusion about a large sample. The data collected will be used to verify and validate the completeness of factors that influence successful video conferencing. The remainder of this chapter will elaborate on the requirements for the sample, data collection, and data analyses.

3.1 Sample strategy

The 'purposive sampling strategy' is used to arrive at an appropriate sample that can contribute to this research. Purposive sampling is a non-random way of determining the sample using predefined requirements that ultimately represent the final sample (Robinson, 2014). Palinkas et al. (2015) add that it is essential to involve individuals that are exceptionally knowledgeable and experienced about the subject of interest. Therefore, the researcher should have a good foundation of knowledge about the subject of interest to make an appropriate selection. Since this study is descriptive by nature and consists of a relatively large literature review, it can be assumed that there is sufficient prior theoretical knowledge. A purposive sampling strategy called criterion sampling is used to select appropriate participants for the interviews. Criterion sampling refers to identifying and selecting cases that meet a predetermined criterion of interest for the specific study (Palinkas et al., 2015). It is usual for criterion sampling to select criteria accurately to define cases that can provide rich and relevant data. However, generalization and representativeness are not the aim of this research but mainly to validate the descriptive framework. Therefore, it is less important to define many criteria, and the longlist may be somewhat longer. However, a specific choice was made to select IT consultants working from different disciplines, consultants with expertise in the field of hardware design, software development, and (data-driven) digital marketing. All IT consultants, summarized in table 6, are involved in digitalization projects where IT resources are applied to solve these problems but from different disciplines. The IT consultants who were all purposively selected will be invited through the invitation email included in Appendix 1. The criteria are described in the following paragraphs.

Table 6 - Interviewee's summary

Interviewee	Company name	Job title
A. Van Liere	Present Media	Online strategist
B. Ensink	Little Rocket	Digital strategist
H. Beernink & D. Koop	Denko ICT	Office manager, Managing director
L. Rouwhorst	Team Nijhuis	Marketing & sales director / Owner
K. Carras	Gladior	Manager business consultancy
B. Winter	Switch IT	Business leader
P. Bokhove	Traffic Today	Content marketer
M. Koers	Topic CC	Online marketing specialist
A. Taouil	Marotura	CEO digital transformation

Small and medium-sized enterprises

The first step in collecting the desired data is to establish the criteria before the interviews. For this study, different consultants will be interviewed from different small and medium-sized enterprises. SMEs can be defined, in the Netherlands, as the business sector consisting of companies up to 250 employees, and an annual turnover of up to €40 million, or a balance sheet total up to €20 million (Kamer van Koophandel, 2016). This sector was chosen because, in many cases, SMEs lag in their digitization task simply because the funds and resources are insufficient

(Twente Board, n.d.). Digitalization offers excellent opportunities, especially for SMEs, to stimulate work productivity and ultimately profitability. Although SMEs are defined based on Dutch standards, it does not mean that this study is only valid for Dutch cases. Due to limited availability of resources and time, this study is conducted regionally with experts from the Netherlands.

IT consultants

The participants will all be chosen from the same market segment, namely information technology consultancy and support. IT consultancy companies are hired to support clients in using IT to achieve business objectives or solve specific IT challenges. IT projects can range from strategic projects such as developing a new IT strategy, tactical projects such as implementing an ERP system or selecting an IT system, to operational projects such as developing a mobile application. This market is specifically chosen because it is attractive for video conferencing as human contact is the driving force in this sector. In contrast to manufacturing companies, consultants provide a service in which the "end product" is created entirely in cooperation with the client. IT consulting provides a reasonable frame of reference for this research, where relatively significant gains in work productivity and profitability can be achieved through video conferencing.

Prior video conferencing experience

In addition, it is essential for this research that the potential interviewees have experience in communicating via video conferencing. As mentioned in the first section of this chapter, knowledgeable and experienced participants effectively identify information-rich cases and limited resources (Palinkas et al., 2015). However, during the COVID-19 pandemic everyone was more or less forced to work remotely and use some kind of video conferencing. Therefore, it was assumed that all participating IT consultants had sufficient experience in using VC. Prior experiences where participants had to deal with different situations with different communication objectives, and different types of people lead to valuable experiences from which valuable information can be drawn. In addition, COVID-19 also ensured that people had an up-to-date experience with VC. As mentioned in the literature review, video conferencing was less accessible several years ago, had less functionality, was of lower quality, and required high-end equipment and internet connections. The current state of video conferencing has overcome these limitations and is facing completely different ones.

3.2 Sample size

For qualitative studies, the reference can be made to "information power" as a guideline for sample size. The higher the information power, the lower the sample size needs to be. The size of a sample with sufficient information power depends on the aim of the study, sample specificity, use of established theories, quality of dialog, and analysis strategy (Malterud et al., 2016).

Firstly, the purpose of the study, which can be defined very broadly or narrowly. As far as this study is concerned, the purpose is relatively narrow as it relates to one specific technology (video conferencing) focused on one concrete industry (IT consultancy). Sample specificity refers to the sample's experiences, knowledge, and properties (Malterud et al., 2016). Sample specificity is difficult to predict but can be supported by specific 'recruitment' of participants. In this case, participants have sufficient experience and knowledge about VC due to COVID-19. Next, established theories refer to the level of the theoretical background as the basis for the research. A study starting from scratch needs a larger sample size as it must establish its foundation to generate conclusions (Malterud et al., 2016). However, this study is largely based on descriptive research, with an extensive literature review, deepened by exploratory research. The final support decision tool contains essential aspects identified in the literature and is finally completed and verified by experts (consultants). Then the quality of the dialogue refers to the communication between the researcher and the participants. Although the quality comes from the researcher's experience and the articulateness of the participants, it can also be supported by pre-measurements. For this research, a semi-structured interview will be conducted (chapter 3.3) with a clear predefined goal regarding the data to be extracted from the interviews. Finally, the information power depends on the analysis strategy, which can distinguish between case and

cross-case analysis (Malterud et al., 2016). This study tends to be a case analysis as it is an in-depth detailed examination of a single case/problem. The case for this study involves defining a decision support model to assist consultants. A cross-case analysis requires a larger sample size to identify a wide range of phenomena to draw a generalizing conclusion. Compared to a project like this, an in-depth analysis offers more value, and generalization is unnecessary. According to the model of Malsrud et al. (2016), these five dimensions suggest that sufficient information power is present, and a purposive sample of 6-10 participants is required to gather sufficient data.

Robinson (2013) adds a distinction between two types of qualitative "interview research" to determine a concrete sample size, namely nomothetic and idiographic. Nomothetic studies aim to develop and test a theory based on a large sample size to draw a generalized conclusion. In contrast, this study is based on an idiographic point of view, as it aims to provide detailed examinations of personal experiences. The detailed experience of each participant will be examined before a more general statement can be made. In terms of this study, each participating consultant's video conferencing experience is examined to ultimately contribute to the decision support model. For these reasons, Robinson (2013) suggests a guideline of 3-16 participants, recommending the lower limit for undergraduate projects and the upper limit for large-scale funded projects. Robinson (2013) also indicates that inflexibility should be avoided by using a sample size range rather than a fixed number. Therefore, a sample size of 7-10 was chosen for this study, considering that it is relatively small research (lower-limit) but done by an inexperienced researcher/student.

3.3 Data collection

The purpose of the interview is to verify the descriptive framework that identifies various conditions, factors, and business meeting objectives that influence successful video conferencing to transform into a proper decision support model. The verification of these elements is critical for the completeness and validation of the final decision support model. These interviews can verify whether the descriptive framework has the crucial elements to describe the fit between video conferencing and different meeting types. Moreover, whether the framework contains redundant information and any underlying connections (and/or coherence) between the elements. In addition, the different meeting objectives will be ranked to what extent these can be accomplished using video conferencing. This ranking serves to determine the fitting score in the decision support model.

To collect rich data regarding the validity and completeness of the support decision model, a semi-structured expert interview will be conducted with 7-10 IT consultants, depending on the quality of the gathered data after the first 7 interviews. A relatively low number of participants was purposely selected in advance to be able to collect rich data and conduct an in-depth analysis. A semi-structured expert interview was chosen to maintain a clear structure in the interview and at the same time give the interviewee the space to share his/her experiences and knowledge. The questions are not asked through a formalized list of questions, but rather following an interview format with open ended-questions. The interview format is included in Appendix 2.

3.4 Data analysis

After all interviews have been conducted, a large amount of rich unstructured data has emerged that needs to be analysed carefully. Careful analysis is essential to find specific themes and patterns about components that affect successful video conferencing. To transform the unstructured data into structured and usable data, the first step is to record (with the interviewee's consent) and transcribe the interviews. The next step is (qualitative) coding, in which unstructured data is transformed into structured, usable data. The coding process is based on the Grounded Theory of Glaser and Strauss (1976), in which coding takes place at three different levels, open, axial, and selective coding. The role of open, axial, and selective coding is essential to achieve the research goals of the research because they provide the opportunity to immerse in the data. Each stage of the coding process gradually integrates the emerging themes obtained in the data collection process, and constantly improves the themes, and finally forms the theoretical development and the creation of meaning (Williams & Moser, 2019).

The raw data gathered through the interviews are analysed by a 2-step method:

Step 1: (Intelligent) transcription

The interviews are recorded with the interviewee's consent and fully transcribed after the interview was conducted. Intelligent transcription technique refers to transcribing every word while having a clean grammar document by excluding pauses, states, and filler words. For this study, the words are more important than the exact wording used; therefore, intelligent transcription is most suitable.

Step 2: Qualitative coding

Charmez (2006) defines coding as: “*The pivotal link between collecting data and developing an emergent theory to explain these data. Through coding, you define what is happening in the data and begin to grapple with what it means*” (p. 46). Open, axial, and selective coding is used through an inductive approach to understand the data and integrate it into the decision support model. *Inductive* is an unstructured approach that searches for common themes within the data, unlike deductive in which the data is approached with a predetermined framework with fixed categories to find certain connections (Williams & Moser, 2019).

The first level is open coding, which explores the data for broad concepts and categories. The second level is axial coding, which focuses on recognizing cohesive themes and ultimately refining and categorizing these themes. The third level is selective coding, in which the axial coding categories and themes are integrated and organized to generate coherent and meaningful expressions (Williams & Moser, 2019). Accurate coding of data increases validity, reduces bias, accurately represents participants, and enables transparency. Increased validity can be achieved by organizing and structuring the data and allowing it to be analysed systematically. The same is true for detecting potential biases by coding qualitatively. Because all interviews are coded qualitatively, it is also possible to verify and evaluate whether the analysis represents an accurate representation of participants. Rather than a particular participant being predominantly represented. Finally, qualitative coding enables other researchers to review the analysis systematically (Williams & Moser, 2019).

Translated into this study, coding is important to validate the literature-based components and possibly identify missing conditions, factors, and limitations influencing appropriate VC. Open coding was done by carefully reading through the transcripts to highlight important phrases, highlighting is shown in Appendix 3. All markers were then analysed for matching themes and organized into overarching categories. This axial coding process resulted in a number of categories: benefits, limitations, conditions, process timing, meeting context, ground rules, culture, and participants. Finally, selective coding was used to analyze these categories again to provide meaningful expressions. The number of categories has been reduced to six, consisting of categories that relate exclusively to the core of this study. Appendix 4 presents the outcome of the coding process in which the highlighted phrases are converted into constructs. These constructs are compared to the components in the descriptive framework, and adjusted or added if necessary. In the next chapter, the results of the interviews are discussed in detail and verified with the descriptive framework.

4. Results

This chapter presents the results obtained by coding nine qualitative semi-structured interviews with experts in IT consulting. The first section presents the coding schemes and explains which themes and categories are identified in the data and what they are selected for. The last section brings together the literature review and field research and defines the components for the DSM. The DSM components consist of conditions and factors of influence on successful video conferencing identified in the literature and verified, complemented and/or adjusted by IT consulting experts.

4.1 Coding scheme

Nine interviews were conducted, recorded, and thoroughly (intelligently) transcribed, added in Appendix 3. The transcripts were critically read, analysed, and then open, axial, and selective coded. The transcripts were open-coded by marking relevant words and phrases through the transcripts. Open coding is the first step in organizing the data, after which the marked constructs are compared for similarities and then placed into common categories, called axial coding. The last step is selective coding, where a final ordering takes place, identifying main categories, determining relationships and coherence, and drawing conclusions based on these relationships. Appendix 4 contains the coding scheme of the interviews in which verification and new insights are found. Crucial components have been identified that influence the composition of the DSM. In the context of this study, the coding process identified various categories from the experts' responses that verify, supplement, and adjust the components identified in the literature. In addition, insights about the coherence between different components are outlined in chapter 4.2. The selective coding scheme includes benefits, limitations, conditions, context & timing, rules & guidelines, and additional factors. Under these categories are placed various constructs, identified in the axial coding process, which are relatable to each primary category.

4.2 Coding findings

This section presents the important results from the interviews. The literature-based components are assessed by experts for completeness and coherence. The interviews highlighted various differences between components from the literature and video conferencing in practice.

4.2.1 Process conditions

The literature indicated that for the first contact, video conferencing is a no-go. However, the interviews indicated that introductions are appropriate up to a certain level. B. Ensink indicates: *"You often start now with a video call to check off first impressions, instead of driving all the way to the customer, getting a negative answer and then having to go back. Wasted hours."* (personal communication, August 5, 2021). Complemented by L. Rouwhorst, *"for 'potentials' the first question is often whether we first want to make a video call to see if there is a click and whether we are the right party to solve their problem"* (personal communication, August 20, 2021). Therefore, an extra dimension should be added to the DSM to make a distinction between introduction to the client and the actual project.

4.2.2 Organisational conditions

Technical conditions refer to facilitation, equipment, connections, and software applications needed. These conditions are less complex and relatively obvious in this day and age, but nonetheless just as important to address. B. Ensink notes that *"a bad microphone is just terribly irritating"* (personal communication, August 5, 2021). Also, L. Rouwhorst indicates that: *"There is nothing more frustrating when something falters during a pitch, the camera cuts out or the microphone stutters, etcetera"* (personal communication, August 20, 2021).

Next, privacy was a point of discussion in both the literature and the interviews. Privacy is considered a condition in the literature, but it quickly became apparent that IT consultants do not perceive this in practice. *"In our type of work, we give away everything in what we do and what we are capable of, so I have no problems in terms of privacy."* (Van Liere, personal communication, August 4, 2021). B. Winter adds that *"privacy is not something we deal with in this sector, I can*

imagine it is different for government agencies" (personal communication, August 24, 2021). It is recognized as a factor affecting VC but is not a concrete condition in the IT consulting sector. As a result, factor privacy moved from conditions to limitations.

As described for privacy, it also applies to observing behaviour. Although observing behaviour may be a condition of video conferencing in general, in the consulting industry it is not of such importance that it would cause one to cancel a video conferencing meeting. L. Rouwhorst claims that *"it is not really a condition which is really necessary in our case for most meetings"* (personal communication, August 20, 2021). In addition, M. Koers adds, *"actual observation of behaviour is not really that important for us, but we do need the non-verbal communication to get the feeling whether the customer agrees with my proposal or not"* (personal communication, August 27, 2021). For this, observing behavior is also changed from condition to limitation.

Finally, the literature classified the evaluation of a physical product under conditions, which will indeed be true for production-related ones. However, IT consultancy is mainly focused on providing services, and therefore assessing a physical product is hardly discussed. P. Bokhove said that *"a physical product as a condition I understand, but it is not something we do since we are a digital marketing agency. We don't really deal with that in general"* (personal communication, August 24, 2021). Multiple experts agree that reviewing a physical product is not applicable. Therefore it was decided not to apply 'physical product' as a condition but to include it in the limitations phase.

4.2.3 Meeting experience

Preparation is a much-named topic which resulted in conflicting results. Preparation is considered a must-have condition for videoconferencing in the literature. However, practice indicates that preparation is not always perceived as a condition, as the IT consultants do not prepare for every occurring meeting. The interviews conclude that preparation for a VC meeting may be more critical in some cases, but is not a condition for every organizational situation. A. Van Liere indicates that: *"one should prepare better because a kind of depth in interaction is missing"* (personal communication, August 4, 2021). Preparation certainly appears to be important but strongly depends on the type of meeting you will do. D. Koop said: *"preparation is not necessarily a condition for every meeting"* (personal communication, August 12, 2021). K. Carras adds that: *"it has to do with the type of meeting, which is actually the same for a physical meeting"* (personal communication, August 20, 2021). As D. Koop further explains: *"just to pass on some information, or to get acquainted, then I don't really prepare. But if I have a sales conversation about a certain product which does require some depth then of course I have to prepare, the same applies to price/contract agreements"* (personal communication, August 12, 2021). K. Carras confirms this statement by saying: *"For quick internal conversations, preparation is not necessary. However, for an actual external meeting, it is of course crucial to prepare"* (personal communication, August 20, 2021). The degree of (emotional) depth and interactivity seem to be the determining factors in considering preparations. Hence, preparation will not be a condition for conducting video conferencing in every situation, and is therefore defined as a separate phase in the DSM.

4.2.4 Meeting characteristics

The other factors include the length of a meeting, the number of participants, and the distance from the meeting or client. Both the literature review and the interviews revealed that these three have a significant impact on the use of video conferencing. The interviews indicated average numbers for length and number of participants, but this appeared less concrete for distance.

The meeting length is rated as an influential factor by multiple experts, putting the maximum length of one meeting at one hour. B. Ensink explains that you try to catch as many signals as possible so that an hour is the maximum (personal communication, August 5, 2021). B. winter adds that: *"online meetings often go on in one go, so that from one hour on it is really necessary to take a break"* (personal communication, August 24, 2021).

In addition, the number of participants affects the use of video conferencing. On the other hand, the number of participants is closely related to the meeting's purpose, and the interaction required. L. Rouwhorst indicates: "I think, when it comes to meetings, you should always look at

who really needs to be there, and in that way limit the number of attendees as much as possible" (personal communication, August 20, 2021). Yet, the interviews identified similarities, as six participants are generally perceived to be an optimal number of participants for interactive VC. D. Koop mentioned: "*The group is often no larger than 5 to 6*" (personal communication, August 12, 2021), supported by B. Winter: "*I think 5 to 6 people is really the maximum to have an interactive meeting*" (personal communication, August 24, 2021).

Then the distance to the meeting. Eliminating travel time is one of the most frequently cited benefits and is, therefore, a significant factor in determining whether to use video conferencing. However, the interviews showed that it is very complicated to set an optimal distance because multiple factors are involved. L. Rouwhorst states that: "*distance definitely affects the choice to use video conferencing but is actually related to the nature of the project and the client*" (personal communication, August 20, 2021). A. Van Liere confirms and adds: "*You have to try to balance how much time, money, resources it takes to get all those people together versus what quality of communication is needed*" (personal communication, August 4, 2021). Also, a hectic personal schedule can influence VC admits B. Winter in his interview (personal communication, August 24, 2021). The complication can be explained by the fact that distance is closely related to the purpose of the meeting, type of customer, and size/importance of the project.

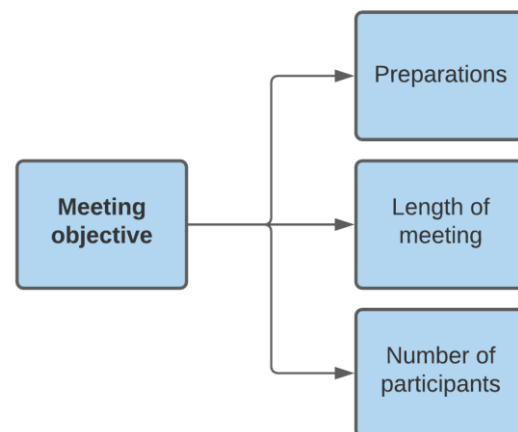
The type of client, the necessary top-down support, and participants' agenda were also factors influencing successful video conferencing. However, these are not included in the DSM because they fall outside the scope or were only mentioned once. As a result, these were not considered significant on the decision to use VC.

4.2.5 Coherence analysis

Finally, through the data analysis, commonly mentioned relationships are found in the data. First, multiple references were observed about the coherence between preparations, length of meeting, number of participants, and meeting objectives, illustrated in figure 6. K. Carras indicates that preparation is done in the same way as a physical meeting, strongly depending on the meeting objective (personal communication, August 20, 2021). Experts were also asked specifically about meeting length and its influence on video conferencing. K. Carras replied: "*it doesn't quite work that way, as it mainly has to do with the type of meeting you are going to perform*" (personal communication, August 20, 2021). Another relationship seems to exist between the number of participants and meeting objectives. D. Koops suggested that: "*the number of participants suitable for video conferencing is related to the meeting objective*" (personal communication, August 12, 2021).

Next, interactivity and the number of participants seem to a strong relationship for VC. The more participants, the lower the interactivity. As P. Bokhove points out: "*the more people in the call, the less interactivity usually*" (personal communication, August 24, 2021). Supported by B. Ensink: "*an objective where no interaction is required is fine for many participants*" (personal communication, August 5, 2021).

Figure 6 - Meeting objective coherence



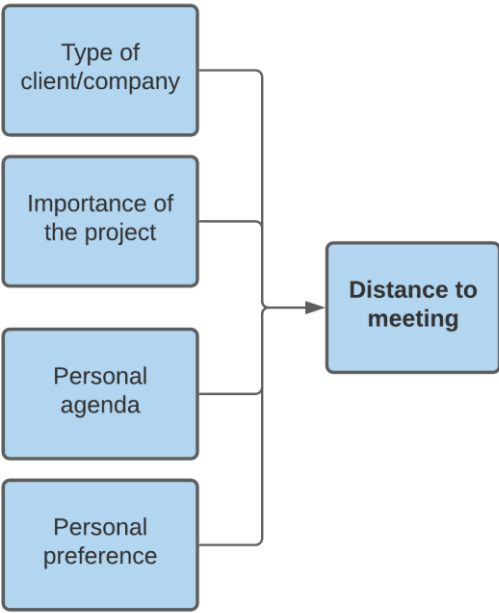
Another relationship seems to exist between the number of participants and meeting objectives. D. Koops suggested that: "*the number of participants suitable for video conferencing is related to the meeting objective*" (personal communication, August 12, 2021).

Figure 7 - Interactivity coherence



Finally, a noticeable coherence emerges in the data regarding distance to a meeting, illustrated in figure 8. Customer type refers to the extent to which they are somewhat more traditionally minded and less open to the use of VC. B. Winter mentioned that traditional businesses, such as government agencies, are doing more remotely as they must follow stricter rules regarding COVID-19 (personal communication, August 24, 2021). The nature of the project is also discussed. L. Rouwhorst explained: "distance definitely influences the decision to use video conferencing but is actually related to the nature of the project and the client" (personal communication, August 20, 2021). Finally, the personal agenda is mentioned briefly. The busier the schedule, the more one is tempted to use VC to pursue maximum efficiency (Winter, personal communication, August 24, 2021).

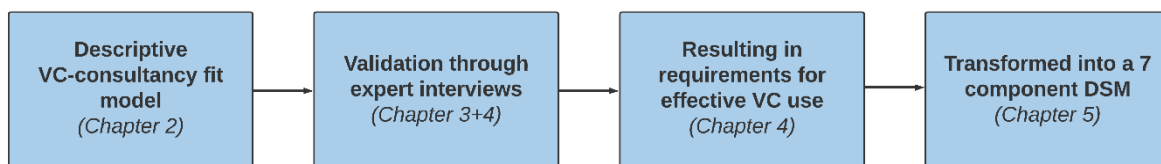
Figure 8 - Distance coherence



5. Decision support model

The purpose of this study is to compose a decision support model (DSM) in which conditions, factors, and limitations for the use of video conferencing will be described and weighted for different meeting objectives to advise IT consultants in small and medium-sized enterprises. As indicated in Chapter 2, the original TTF model is generic and difficult to apply in a specific context causing it to fall short for practical implementation. This DSM offers a unique and enhanced complement to the existing TTF model that specifically focuses on practical implementation for IT consultants. This chapter contains a decision support model based on the descriptive VC-consultancy fit framework from Chapter 2, complemented, updated, and verified by the results of the field research in Chapter 4. Chapter 4 validates the (literature-based) components from Chapter 2, and provides requirements for effective video conferencing from a practical perspective. These requirements consist of conditions, factors, and limitations for effective VC use, organized into seven components. The components are included in the DSM through which an advice is given functioning as a phasing system. Hence, the DSM contains seven phases which gradually lead to an appropriate advice with a fitting score regarding VC for various situations within IT consulting SMEs. Figure 9 provides a simplified illustration of this process.

Figure 9 - DSM composing process



The IT consultant can use the DSM to assess their individual organisational situation for VC appropriateness. The organisational situation is assessed based on seven phases:

- I. **Process conditions:** Identify conditions for video conferencing regarding timing in the process and relationship with the participants
- II. **Technical conditions:** Identify conditions for video conferencing regarding technical equipment, facilitation, and meeting content
- III. **Meeting experience:** Determine the level of experience of the IT consultant, and proposing necessary VC preparations
- IV. **Meeting characteristics:** Determine characteristics of the meeting, such as the number of participants, length of the meeting, and potential distance to the meeting
- V. **Meeting objectives:** Select one of 19 meeting objectives based on the existing classification of Standaert et al. (2020)
- VI. **Communication limitations:** Assess the risks and disadvantages of video conferencing by the DSM's user on a scale of 0-4 (very unimportant - very important)
- VII. **VC-consultancy fit score:** Calculate an appropriate score that indicates the extent to which VC can be used in that particular situation, based on phase V and VI

Phases I and II result in a customised advice for the user's organisational situation. Phases III and IV function as a checklist, as these are not hard conditions for VC and neither influence the VC fit score. In Phase V a percentage is calculated that indicates the suitability of the chosen meeting objective. Followed by stage VI in which a percentage is calculated that indicates the suitability of the user's situation based on limitations that are relevant in that particular situation. Finally, phase VII calculates a VC-consultancy fit score consisting of the two scores from phases V and VI. The advices and scores are based on knowledge gained from the literature review (chapter 2) and verification by the experts (chapter 4).

5.1 Phase I - Process conditions

The first phase refers to process conditions regarding timing in the process and mutual relationships with the participants. Both the literature review and the expert interviews indicated that timing and relationships influence effective video conferencing. Process conditions refer to the timing of VC in the company's process. A first distinction is made between an internal or an external meeting, an ongoing project or a new project. An internal meeting is linked to the purpose of a meeting as personal issues and contractual issues are perceived as not appropriate by the experts (advice 1 and 2). An external meeting is linked to the mutual relationship(s) between participants. If the participants are already familiar with the company (and each other) video conferencing is considered to be more appropriate compared to a new client relationship. Then again, a final distinction is made between two types of 'first contact meetings'. The experts indicated that VC is appropriate for making an initial acquaintance. However, as soon as the conversation relates to the project, the appropriateness of VC decreases (advice 3). This process of decisions regarding process conditions is visualised in flow chart1, presented in Appendix 5. The flow charts show three routes resulting in a negative recommendation for VC. Negative recommendations lead to an advice on why VC is not appropriate and what could be done to increase VC appropriateness.

Advice 1: Internal meetings are generally well suited to be held through video conferencing. However, once personal issues are the subject of discussion, it is recommended to handle this face-to-face. The risk of disagreement, misinterpretation, and relationship breakdown is considered too high.

Advice 2: Internal meetings are generally well suited to be held through video conferencing. However, as soon as contractual issues are discussed, it is recommended to handle this face-to-face. Negative contractual statements, in particular, can be emotionally charged and can be handled more appropriately face-to-face.

Advice 3: A distinction must be made between getting to know the client and their company, and getting to know the potential project. As soon as fundamental agreements about the project need to be discussed (finances, delivery dates, lead times, etc.), face-to-face is recommended.

5.2 Phase II - Technical conditions

The process of decisions regarding technical conditions is visualized in flowchart 2, presented in Appendix 5. The flowchart shows four routes that result in a negative recommendation for video conferencing. Users should not even consider contacting through online video conferencing if there is no (proven) reliable and stable internet connection. In addition, the interviews revealed that not just any PC could run video conferencing software without problems (Van Liere, personal communication, August 4, 2021). Microsoft Teams, for example, consumes a significant amount of memory, which causes trouble in opening additional programs. Furthermore, participants must ensure proper video conferencing equipment, such as a clear camera and a noise-free microphone. Finally, facilitation has an important part in effective video conferencing. Experts indicated that a quiet environment with minimal background noise, enough space to work, and an appropriate background positively affects effective VC (Winter, personal communication, August 24, 2021). A noisy and crowded environment could lead to frustration and loss of concentration.

Advice 4: Users should not even consider contacting through online video conferencing if there is no (proven) reliable and stable internet connection. Wired connection is recommended as it is the most stable connection type.

Advice 5: Although most PCs in the workplace should easily handle video conferencing software, it is still recommended that a test should be conducted before attending an actual meeting.

Advice 6: Make sure both camera and microphone are tested and approved before attending an actual meeting. This research has shown that frustration can run high with a lack of quality equipment.

Advice 7: Provide a suitable and quiet working area. Minimize background noise, create sufficient functional space, and ensure a silent (camera)background. Video conferencing software even provides possibilities to set digital (corporate) backgrounds.

5.3 Phase III - Meeting experience

Phase three refers to the participants' experience and necessary preparations for the use of video conferencing. Although the literature review named preparation as a condition for videoconferencing, the expert interviews indicated that this is not necessarily how it is perceived in practice. Preparation is closely related to the objective of the meeting, and experts indicated that preparation for a video conferencing call is handled in the same way as a face-to-face meeting. Possibly, depending on the type of person, video conferencing will require a bit more preparation. As experience is gained, which is also true for regular face-to-face meetings, the preparation time will decrease. Therefore, preparations are no longer considered a condition for VC but nonetheless are part of the DSM. Preparations are included as advice and recommendations but do not further affect the VC-consultancy fit score.

Advice 8: The literature and the expert interviews revealed that VC requires a more extensive structure to implement successfully. Compared to face-to-face, it is more important to appoint a meeting facilitator, prepare and circulate agenda items in advance, and only invite participants who are directly involved in the purpose of the meeting.

Advice 9: Preparations regarding the functionalities of the software are also necessary. Make sure that it is evident in advance which functions are needed to achieve the meeting's objective. This research has shown that screen sharing, whiteboard activities, the possibility of separate private rooms, and presentation tools are frequently used features.

Advice 10: The final preparation has to do with all participants being able to participate successfully. Successful participation refers to each participant's level of competence, which one can achieve through previous experience, training, and knowing (unwritten) ground rules. Often these are not concrete demands but rather unwritten rules that everyone should adhere to out of decency.

5.4 Phase IV - Meeting characteristics

Phase 4 refers to meeting characteristics influencing effective VC, and is the final advisory phase. In addition to conditions, experience, and preparations, there are other factors identified in the literature and verified by the experts. According to the experts, three factors influence effective VC: length of the meeting, number of participants, and the distance to the potential meeting. Meeting characteristics do not influence the final VC fit score as it is complicated to assign an optimal value for each of these factors. For example, the optimal length of a meeting has been proven to be 30 to 45 minutes after which a break is needed to reduce the stress level (Microsoft, 2021). However, to determine to what extent the VC-consultancy fit score should decrease after these 45 minutes is difficult. This could have been assessed by the expert but was not included in this study. The same applies to the number of participants and distance to the meeting as there is no proven evidence for optimal values. Therefore, it is decided to include meeting characteristics in the DSM in the form of an advice rather than assigning arbitrary and unverified values to the VC fit score.

Advice 11: The first recommendation relates to the length of the meeting. The expert interviews confirmed that the optimal length is between 30 and 45 minutes, supported by multiple studies. From one hour on, productivity will go down drastically, for which a break of at least 10 minutes is recommended.

Advice 12: The second recommendation relates to the maximum of participants in the meeting. Experts confirm that the optimal number of participants is estimated at 6. Nevertheless, the number of participants strongly depends on the meeting's objective. To aim for high interactivity, the lowest possible number of participants will be appropriate. And one-way meetings are appropriate for a large group of participants.

Advice 13: The third recommendation relates to the distance that must be travelled to get to the meeting location. Although no specific optimal number can be associated with distance, it should be taken into account in the choice to use VC. Make a decision based on distance, type of client, potential of the project and environmental considerations. Clients who explicitly indicate that they would appreciate a face-to-face visit and offer great potential for a large project are recommended to have a face-to-face meeting (and vice versa, VC is more appropriate).

5.5 Phase V – Meeting objectives

As described in the literature review, a standard classification of business meeting objectives is used for this study. Standaert et al. (2020) describe 19 business meeting objectives based on various communication studies, presented in table 1 in Appendix 6. However, in practice it regularly occurs that a meeting is organised to achieve multiple objectives. For example, a meeting is organised to clarify a concept, issue, or idea after which other participants can give their feedback. According to Standaert et al. (2020) these are two different meeting objectives. Their research 'solved' this by categorising the single meeting objectives into main objectives. Table 2 in Appendix 6 shows the specific categorisation in which 'exchanging information', 'making decisions', 'communicating sentiments', and 'building relationships' are the main objectives. For this study, it is decided to include single meeting objectives in the DSM allowing the IT consultant to select multiple objectives if necessary.

In order to assess the 19 business meetings on their appropriateness for VC, the experts were asked to rate them on a scale from 1 to 5. A score of 1 indicates that this meeting objective is totally inappropriate for VC, while a score of 5 indicates perfect suitability for VC. After nine interviews, an average score could be calculated, which was converted into a fitting score percentage. Conversion to a percentage ensures that the final VC fit score can be easily calculated across multiple components of the DSM. The highest scoring single meeting objective is 'routine exchange of information' with an average score of 95.56%. The lowest scoring single meeting objective is 'resolve conflicts and disagreements within a group' with an average score of 28.89%. An additional calculation was also made categorizing the individual meeting objectives. Respectively 'exchanging information' (74,67%), making decisions (63,33%), communicating sentiments (55,19%), and building relationships (49,44%). These percentages indicate the direct fit between video conferencing and meeting objectives, regardless of external factors. Appendix 6 shows all the individual expert evaluations including the average scores and total percentages.

5.6 Phase VI – Communication limitations

Then phase 5 where the limitations and risks of video conferencing are assessed. From the literature review and expert interviews, a number of limitations were identified and verified. The aim is for the user to assess these limits and risk on a scale of 1 to 5, where 1 is very unimportant and 5 very important. A scoring count of minimum 0 and maximum 4 per limitation leads to a maximum score of 32 if all limitations are evaluated as a very important (4) part of the meeting. A score of 0 is deliberately chosen when limit is considered very unimportant. It has therefore no effect on the final score.

Assessing risk-factors based on scale:

Very unimportant (0) – unimportant (1) – neutral (2) – important (3)– very important (4)

To what extent is

- .. conveying emotion and depth important?
- .. high interactivity important?
- .. having side conversations is important?
- .. realistic eye contact important?
- .. the sense of co-location important?
- .. discussing highly confidential and sensitive information important?
- .. observing behaviour of participants important?
- .. examination of a physical product important?

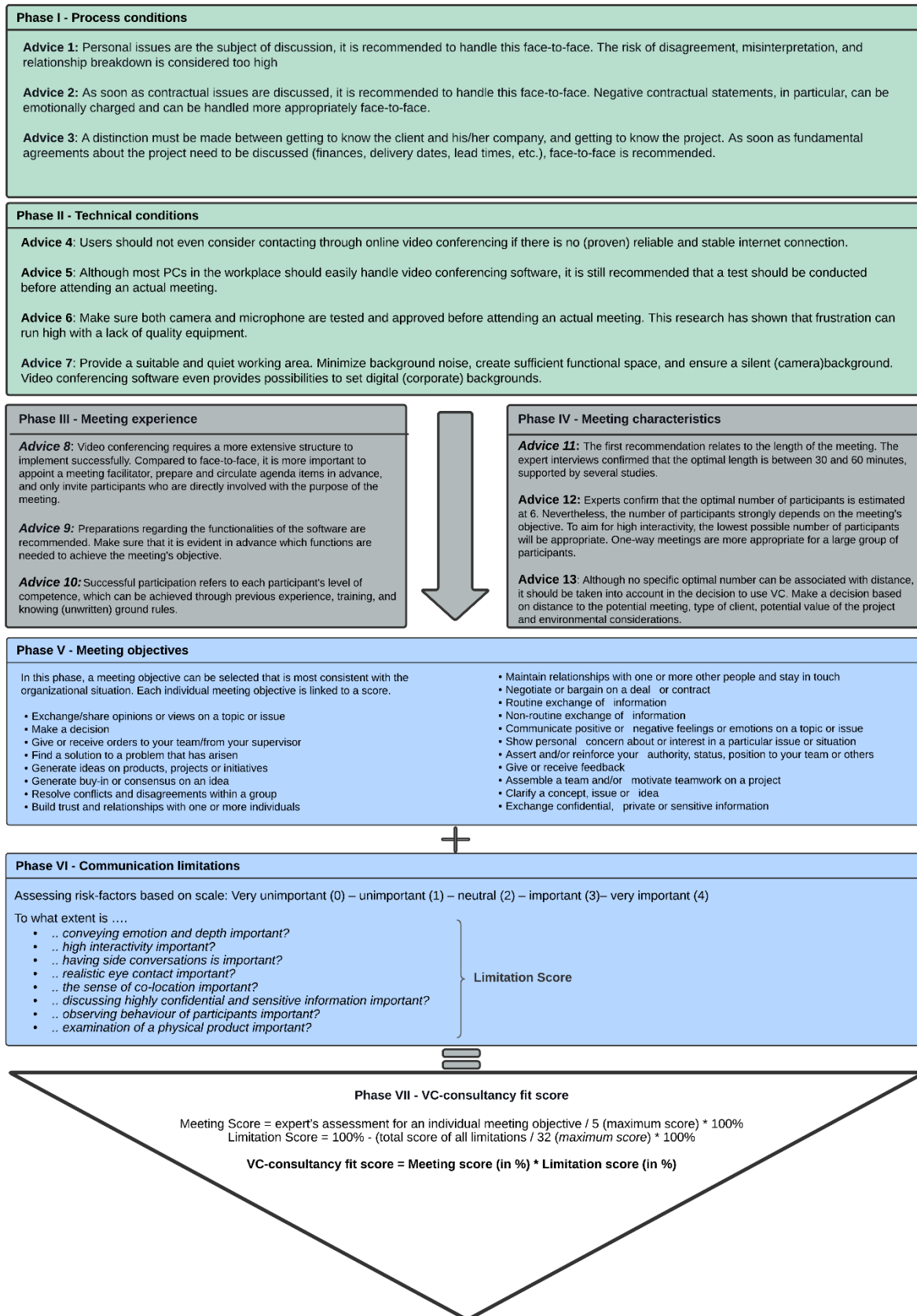
5.7 Phase VII – VC-consultancy fit score

The VC-consultancy fit score is calculated based on two variables: meeting objective score (phase 5) and limitation score (phase 6). The fit score indicates the appropriateness of using VC according to the IT consultants' input. Based on their organisational situation will the fit score be determined by multiplying the meeting object score and the limitation score. The result will be a percentage that allows the IT consultant to immediately recognise the suitability of VC for that particular situation. The limitation score is calculated based on 8 verified limitations (discussed in phase VI), each rated on a scale of 0-4, which can result in 390,625 different outcomes. The fitting score is finally calculated by multiplying the meeting and limitation scores, resulting in a percentage. Since the highest meeting objective score is 95.56%, the fitting score can never be 100%, which means video conferencing will never be 100% appropriate. A 100% fitting score will also be practically impossible in reality because there are always factors that have a negative influence, which will also be true for face-to-face. Furthermore, the precise score will be less critical because the comparison of these scores will be more meaningful. The comparison in scores shows the extent to which certain situations are more or less appropriate for video conferencing, which is ultimately the goal of the DSM.

- Meeting Score = expert's assessment for an individual meeting objective / 5 (maximum score) * 100%
- Limitation Score = 100% - (total score of all limitations / 32 (*maximum score*) * 100%
- **Fitting score = Meeting score (in %) * Limitation score (in %)**

Figure 10 visualizes all phases of the DSM, named VC-consultancy fit model: A practical TTF approach. The following section indicates how the model can be read and used by means of a practical example.

Figure 10 - VC-consultancy fit model: A practical TTF approach



5.8 Practical model application

This section demonstrates the VC-consulting fit model on how it could be used by IT consultants. There are different routes that can be taken depending on the organisational situation, resulting in different outcomes. A first possibility could be that the IT consultant does not meet the conditions from phase I or II, which causes the IT consultant to be advised immediately. Meaning the model cannot be fully executed and there will be no VC-consultancy fit score until the IT consultant meets these condition(s). If the IT consultant does meet the requirements, they move on to phases III and IV in which a checklist is run through in terms of meeting experience and meeting characteristics. These are not conditions, nor can the IT consultant get stuck on these, but are significant factors influencing effective VC. Once the IT consultant agrees with the factors outlined in the checklist, the meeting objective(s) can be established. One or more meeting objectives can be selected that contribute to the VC fit score. Phase VI allows the IT consultants to assess VC limitations that apply to their specific situation. The final stage calculates the VC-consultancy fit score. Table 7 presents an example for which the entire VC-consultancy fit model is applied. From the consultant meeting the VC conditions to calculating the final VC-consultancy fit score.

Table 7 - Practical application of the DSM

VC-consultancy fit model – Potential practical application	
Phase I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No personal issues ▪ No contractual discussions ▪ Existing project or introductory meeting
Phase II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stable internet connection ▪ Appropriate equipment ▪ Appropriate facilitation
Phase III	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meeting structure, agenda, facilitator, rules, and necessary participants are considered ✓ Necessary software and functionalities have been thought through ✓ Each participant has the required level of competence
Phase IV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimal length of a meeting is between 30-60 minutes ✓ Interactivity decreases from 6 participants ✓ Type of customer, potential of the project, and distance are considered before organising the VC meeting
Phase V	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Find a solution to a problem that has arisen (3,78=75,56%) ▪ Exchange/share opinions or views on a topic or issue (3,89=77,78%)
Phase VI	<ul style="list-style-type: none"> - Conveying emotion and depth: 1 - High interactivity: 4 - Side conversations: 1 - Realistic eye contact: 1 - Sense of co-location: 0 - Discussing highly confidential information: 0 - Observing behaviour: 2 - Physical product: 0 <p>Total score: $100\% - (9 / 32 * 100\%) = 71,875\%$</p>
Phase VII	VC-consultancy fit score = $75,56\% * 77,78\% * 71,875\% = 42,29\%$

6. Conclusion

The purpose of this study is to define a decision support model (DSM) in which conditions, factors, and limitations for the use of video conferencing will be described and weighted for different meeting objectives to advise IT consultants in small and medium-sized enterprises. This resulted in the following research question: *“What components compose a decision support model to provide advices for organizational meetings on the use of video conferencing for IT consultancy small and medium-sized enterprises?”*.

The decision support model, named VC-consultancy fit model: A practical TTF approach, is composed of seven components:

- Process conditions: Timing and relationship-related conditions
- Technical conditions: Technical and content-related conditions
- Meeting experience: Checklist for preparations, level of competence, and experience of participants
- Meeting characteristics: Advices on optimal meeting length, number of participants, type of client, potential of the project, and distance to the meeting
- Meeting objectives: Select one or more meeting objective(s) from a 19 meeting classification and estimate the appropriateness score for VC
- Communication limitations: Assess limitations based on the users’ specific situation and estimate the appropriateness score for VC
- VC-consultancy fit score: Calculation based on meeting objectives and communication limitations

The original TTF model is generic and difficult to apply in a specific context causing it to fall short for practical implementation. This DSM offers a unique and enhanced complement to the existing TTF model that specifically focuses on practical implementation for IT consultants. Practical applicability is pursued through a seven-phase process to support IT consultants in practising effective video conferencing. The DSM involves step-by-step guidance, with a central focus on decision optimization, self-awareness and advice on dealing with limitations in various organisational scenarios for different meeting objectives. Determining the appropriateness of VC is not a straightforward process and is dependent on multiple external factors. This study focuses on the organisational side of video conferencing and thus recognises that social-psychological, subjectivity, and the type of person also part of determining appropriateness for effective VC. VC may be more flexible, more accessible, and cheaper than face-to-face, it cannot completely replace a physical meetings for IT consultants. In conclusion, this study does not provide hard evidence that VC is the better option but it indicates that the decision-making process to use VC can be optimised with the necessary support.

6.1 Discussion

Consistent with the media richness theory of Kaplan and Haenlein (2010) and the social presence theory of Short et al. (1976), this study found that video conferencing is perceived more personal than audio conferencing but cannot completely replace face-to-face meetings. VC can be used for any purpose, but whether the intended purpose is achieved is still open to debate. In some cases, VC does not provide the required quality of communication. Experts agree by claiming that VC decreases the quality of communication while increasing the quantity of communication. Non-rational elements, in which emotion is a determining factor, ensure the quality of communication for (IT) consultants (Van Liere, personal communication, August 4, 2021). Type of meeting and type of person seems to be the most decisive factors in deciding whether to use video conferencing. The more the purpose of the meeting becomes generic, the better it can be solved through video conferencing (B. Winter, personal communication, August 24, 2021). To achieve an appropriate balance between the quality and quantity of communication, the IT consultant should consider how much time, money, and resources it takes to get all the participants at a single location versus what quality of communication is needed.

First, the differences in results between the literature review and this study should be discussed. Wu and Chen (2017) indicated that video conferencing is not appropriate for a first contact. However, this study indicates an additional distinction should be made between a first acquaintance meeting with the client and a second meeting about the content of the project. A potential client wants to get to know the IT consultant (and vice versa), express what the relationships should accomplish, and communicate expectations. The purpose of this first meeting is to find out whether an emotional connection can be made. Should an emotional connection be established and all wishes and expectations are communicated, one may still choose to schedule a physical meeting to discuss further project details. If there is no emotional connection, it has saved travel time and costs. Next, the literature pointed to VC conditions that were not reflected in the results. Standaert et al. (2020) stated that preparation, observing behaviour, discussing private and sensitive information, and reviewing a physical product cannot be handled with video conferencing and are considered a condition. However, this study showed that these are not perceived as conditions for IT consultants but were considered limitations of video conferencing.

Second, deviating results in assessing appropriateness of meeting objectives for video conferencing have been observed. Nine IT consultants were asked to rate 19 standard business meeting objectives, in which two notable and deviating values were found. 'Build trust and relationships with one or more individuals' is rated as fully appropriate (5) by K. Carras (personal communication, August 20, 2021). In contrast, this objective's average rating is 2.00. The difference could be explained by different perspectives. Relationship building refers to conveying emotions and in-depth discussions. However, from a different perspective, VC provides a unique insight into the lives of participants. VC can be used from a private environment using the camera to provide a view of this personal location. In contrast, face-to-face meetings are often held in an organisational environment, offering VC a unique way of establishing relationships. Another deviation was observed regarding 'Exchange confidential, private or sensitive information'. In which K. Carras rates this meeting objective as 4 while the average rating is 2.22. Transferring sensitive information often involves emotions that may not be handled appropriately through VC. However, K. Carras indicates: "*Exchanging confidential, private or sensitive information I give a 4 because I do not see exchanging specifically as a problem unless there is someone else in the same room. On the other hand, responding to it is less appropriate and not as easy*" (personal communication, August 20, 2021). Transmitting should therefore be possible, but answering is less appropriate.

Third, possible coherence has been noticed between the components in the DSM. A meeting's objective could affect the method of preparation, length of the meeting, and number of participants. This study noticed that the meeting objective is perceived as critical factor in determining the appropriateness of VC. The meeting objective determines the level of significance, to what extent emotion is involved, the required level of interactivity, and to what extent social signals need to be conveyed. The meeting objective seems to be the decisive factor in determining the quality and characteristics of the meeting. Then a coherence was found between the number of participants and interactivity, which seems to have a more significant impact on video conferencing than face-to-face meetings. This can be explained by the fact that VC only allows one person to speak at all times. The more people take part in a video conference, the fewer people can speak. Moreover, this study shows that the threshold for input is perceived to be higher in VC than in a physical meeting. This could be explained by the fact that the chance of success and getting a reaction is perceived as greater in face-to-face meetings. Finally, potential distance from the meeting is a much-discussed but difficult to determine phenomenon. The elimination of travel time and costs is one of the most frequently mentioned advantages for video conferencing, yet results cannot express the optimal distance in concrete kilometres. This study indicates that client type, project potential, personal agenda, and personal preference could influence the decision to use video conferencing or other communication methods.

6.2 Research contribution

Theoretically, this study provides a unique perspective on the appropriateness of video conferencing for different meeting objectives from a limitations point of view. The literature review revealed that much had been studied in communication characteristics, media capabilities, and task-technology fit. However, there is still a need to gain a deeper understanding of specific media characteristics and for specific organizational contexts (Standaert et al., 2020). Therefore, this research will make a unique contribution by focusing specifically on video conferencing in IT consulting SMEs. Secondly, qualitative semi-structured interviews lead to a deeper understanding of VC in a practical business case. New insights may be used as a foundation for follow-up studies, and ultimately offer potential for solving theoretical problems.

The original TTF model is generic and difficult to apply in a specific context causing it to fall short for practical implementation. This study contributes a unique and enhanced complement to the existing TTF model that specifically focuses on practical implementation for IT consultants. Consequently, this study provides a unique model that can be applied in practice to advise IT consultants through a 7-phase process. In addition, this research discovered conditions, limitations and factors that influence effective VC. These results become of real value once these can be applied in a practical business situation. The interviews indicate that IT consultants have gained a lot of experience in recent months, but certain factors have never been considered. IT consultants can benefit from being aware of the pitfalls and limitations of VC without affecting other business activities.

Finally, COVID-19 is becoming more and more contained, allowing the government take down the covid-restrictions. It is expected that the business world will not fall back into the old standard. Employees have experienced other opportunities, in terms of working methods, that companies will have to consider. This study found that companies are already in the process of changing their policies: *"The new normal is going to be very different from a year and a half ago, many organizations are going to have to set up some kind of policy about what are we going to use VC for and what situations especially"* (Van Liere, personal communication, August 4, 2021). This study could support companies in providing guidelines into finding the right balance between VC implementation and face-to-face meetings.

6.3 Further research

The first limitation relates to selection bias, meaning that nine IT consultants were interviewed that provided these results. Nine other IT consultants will possibly provide different results as well. Closely related is the generalisability of this study. The data sample consists of nine IT consultants from the Netherlands, so it is difficult to make a statement about video conferencing in general based on these results. Although it is not the intention to be able to draw a generalizing conclusion, one must be careful in interpreting these results. For future research, it is interesting to investigate whether there are differences between business sectors. How video conferencing is experienced in the manufacturing industry, for example.

The second limitation relates to the fact that this study was completed during the COVID-19 pandemic. Despite COVID-19 has offered tremendous potential for new studies, it can also distort the true situation. IT consultants were 'forced' to use video conferencing during this time as measures were taken by the government prohibiting physical interactions. Resulting in isolation for long periods of time and therefore people value personal contact more than ever, even if it is digital. COVID-19 could result in over-positive outcomes. Once COVID-19 drops off, and any kind of physical contact is possible again, the results may be different. On the other hand, these results could give unique results and insights into how IT consultants behave in such uncertain situations. Future research could investigate what the influence is of this type of disruptive events on attitudes toward the use of video conferencing.

The third limitations refer to the descriptive nature of this study. This research is limited to defining components of the decision support model, recommendations for final improvements, and guidelines for a follow-up study. In addition to being solely descriptive, the study deliberately focused on the organizational effects of video conferencing. Video conferencing may also have social-psychological effects on its users which will be interesting to explore in a subsequent study. Then, the actual design and development process of the DSM will be an appropriate recommendation for a follow-up study, as this can be done more effectively by researchers specializing in IT topics. A purpose of this study is to provide input for a subsequent study to develop an automated tool that can actually provide IT consultants with advice on their situation with video conferencing. Finally, the DSM has not been tested in a real-life organisational situation, so it has not been proven that the DSM actually produces better results. In a follow-up study, one could have a specific group use this decision support model and base their decisions regarding video conferencing on it. And at the same time have a group of people make decisions based on their own knowledge, compare the results and determine the true value of the DSM.

References

- 180Degrees. (n.d.). *7 Step Consulting Framework - 180 Degrees Consulting*. Retrieved April 12, 2021, from <https://180dc.org/7stepconsulting/>
- Agius, H. W., & Angelides, M. C. (1997). Desktop video conferencing in the organisation. *Information and Management*, 31(6), 291–302. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(97\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(97)00009-8)
- Bohanec, M. (2001). What is Decision Support? *Skrjanc M, Mladenic D (Eds) Proceedings of Information Society: Data Mining and Decision Support in Action*, 5, 86–89. https://www.researchgate.net/publication/248421433_What_is_Decision_Support
- Brennan, S. (2013, April 30). *5 Consulting Phases by Sean Brennan*. https://prezi.com/lnns_kovh7z6/5-consulting-phases/
- CBS. (2018). *SBI codes · Centraal Bureau voor de Statistiek*. Retrieved April 6, 2021, from <https://sbi.cbs.nl/CBS.TypeerModule.TypeerServiceWebAPI/content/angular/app/#/>
- Cerisano, R. (2014). *7 key stages of a consulting project*. 9Lenses. <https://www.9lenses.com/7-key-stages-consulting-project/>
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis. In *SAGE Publications Ltd* (Vol. 1, Issue 3). SAGE Publications Ltd. https://www.researchgate.net/publication/224927524_Constructing_Grounded_Theory_A_Practical_Guide_Through_Qualitative_Analysis
- Collins, J. (2020). Web-based video conferences. *Radiographics*, 40(5), 1309–1317. <https://doi.org/10.1148/rg.2020200140>
- Consultancy.nl. (n.d.). *Wat is consulting? | Consultancy.nl*. Retrieved April 7, 2021, from <https://www.consultancy.nl/carriere/wat-is-consulting>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- De Bara, D. (2018). *6 types of team meetings you need (and 3 you don't) | Slack*. Slack. <https://slack.com/intl/en-nl/blog/productivity/team-meetings-you-need-and-dont-need>
- De Haan, M. (2020). *Waarom Videobellen Etiquette*. <https://videobellenetiquette.nl/waarom-videobellen-etiquette/>
- Denstadli, J. M., Gripsrud, M., Hjorthol, R., & Julsrud, T. E. (2013). Videoconferencing and business air travel: Do new technologies produce new interaction patterns? *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 29, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2012.12.009>
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2–3), 219–232. <https://doi.org/10.1002/HRM.20016>
- Feng, H., & Wu, W. (2012). Framework and user migration strategy of cloud-based video conference multi-gateway system. *2012 19th International Conference on High Performance Computing, HiPC 2012*. <https://doi.org/10.1109/HiPC.2012.6507521>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. In *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS*

- Quarterly: Management Information Systems*, 19(2), 213–233.
<https://doi.org/10.2307/249689>
- Hardwick, J., & Anderson, A. R. (2019). Supplier-customer engagement for collaborative innovation using video conferencing: A study of SMEs. *Industrial Marketing Management*, 80, 43–57. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.013>
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124–131. <https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Julsrud, T. E., Hjorthol, R., & Denstadli, J. M. (2012). Business meetings: Do new videoconferencing technologies change communication patterns? *Journal of Transport Geography*, 24, 396–403. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.04.009>
- Kamer van Koophandel. (2016). *Welke gegevens moet u in de jaarrekening opnemen?* <https://web.archive.org/web/20160427121135/http://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/deponeren-jaarrekening/welke-gegevens-moet-u-in-de-jaarrekening-opnemen/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kock, N. (2001). Compensatory adaptation to a lean medium: An action research investigation of electronic communication in process improvement groups. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(4), 267–285. <https://doi.org/10.1109/47.968108>
- Listiyanto, C. A., Subekti, L. B., & Bandung, Y. (2020, November 19). Development of Object Tracking System in Video Conference Applications for Distance Learning. *7th International Conference on ICT for Smart Society: AIoT for Smart Society, ICISS 2020 - Proceeding*. <https://doi.org/10.1109/ICISS50791.2020.9307550>
- Lucid. (2015). What Is a Board? In *Startup Boards* (pp. 11–21). <https://doi.org/10.1002/9781118516836.ch2>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Mehdi, Y. (2020). *Introducing the new Microsoft 365 Personal and Family subscriptions*. Microsoft.Com. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/03/30/introducing-new-microsoft-365-personal-family-subscriptions/>
- Mekis, D. (2020). *10 Video Conferencing Features You'll Want | Intermedia*. InterMedia. <https://www.intermedia.com/blog/10-video-conferencing-features-youll-want/>
- Microsoft. (2021). *Research Proves Your Brain Needs Breaks*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/brain-research>
- Nickols, F. (2003). *The Consulting Process A "Bare Bones" Outline*. www.skullworks.com.
- Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. F. (2008). Client and consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Academy of Management 2008 Annual Meeting: The Questions We Ask, AOM 2008*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33630912>
- Oh, C. S., Bailenson, J. N., & Welch, G. F. (2018). A systematic review of social presence: Definition, antecedents, and implications. In *Frontiers Robotics AI* (Vol. 5, Issue OCT, p. 114). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00114>

- Ørngreen, R., Gnaur, D., & Henningsen, B. (2019). Meeting online to reduce carbon emissions and to emphasise values in life and at work. *Proceedings of the European Conference on E-Learning, ECEL, 2019-Novem*, 453–460. <https://doi.org/10.34190/EEL.19.055>
- Page, R., Hynes, F., & Reed, J. (2019). Distance is not a barrier: the use of videoconferencing to develop a community of practice. In *Journal of Mental Health Training, Education and Practice* (Vol. 14, Issue 1, pp. 12–19). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-10-2016-0052>
- Pal, D., & Patra, S. (2020). University Students' Perception of Video-Based Learning in Times of COVID-19: A TAM/TTF Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1848164>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Perepelkin, D., Saprykin, A., Ivanchikova, M., & Kosorukov, S. (2020). Development of distributed cloud video conferencing service. *Journal of Physics: Conference Series*, 1679(3), 032078. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1679/3/032078>
- Pruett, J. (2020). *Video Conferencing Privacy: 10 Best Practices for Maintaining Privacy - Lifesize*. LifeSize. <https://www.lifesize.com/en/communication-solutions/blog/video-conferencing-privacy/>
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.4.475>
- RIVM. (2021). Tijdlĳn van maatregelen voor bestrijding COVID-19. 23-04-2021. <https://www.rivm.nl/gedragsonderzoek/tijdlĳn-maatregelen-covid>
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- S&P Global. (2020). *Zoom's massive growth amid COVID-19 set to continue after pandemic, analysts say* / *S&P Global Market Intelligence*. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/zoom-s-massive-growth-amid-covid-19-set-to-continue-after-pandemic-analysts-say-58907516>
- Short, J., Ederyn, C., & Williams, B. (1976). *The social psychology of telecommunication*.
- Spataro, J. (2020). *Be More Productive With Microsoft Teams - Microsoft 365 Blog*. Microsoft.Com. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/03/19/microsoft-teams-3-everything-you-need-connect-teammates-be-more-productive/>
- Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2015). An empirical study of the effectiveness of telepresence as a business meeting mode. *Information Technology and Management*, 17(4), 323–339. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0221-9>
- Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2020). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information and Management*, 58(1), 103393. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103393>
- Steinicke, F., Lehmann-Willenbrock, N., & Meinecke, A. L. (2020, October 31). A First Pilot Study to Compare Virtual Group Meetings using Video Conferences and (Immersive) Virtual Reality.

- Proceedings - SUI 2020: ACM Symposium on Spatial User Interaction.*
<https://doi.org/10.1145/3385959.3422699>
- Summerell, T., & McDermott, E. (2020, March 13). An opportunity to get to grips with video conferencing? *Newstex Blogs.*
<https://www.dentons.com/en/insights/articles/2020/march/12/an-opportunity-to-get-to-grips-with-video-conferencing>
- Turner, D., Lockhart, E., & Marhefka, S. L. (2019). Willingness of MSM Living with HIV to Take Part in Video-Groups: Application of the Technology Readiness and Acceptance Model. *AIDS and Behavior, 23*(11), 3165–3174. <https://doi.org/10.1007/s10461-019-02534-4>
- Twente Board. (2021). *Project Digitale Werkplaats*. Retrieved June 23, 2021, from <https://www.twente.com/twente-board/digitale-werkplaats>
- Vanduhe, V. Z., Nat, M., & Hasan, H. F. (2020). Continuance Intentions to Use Gamification for Training in Higher Education: Integrating the Technology Acceptance Model (TAM), Social Motivation, and Task Technology Fit (TTF). *IEEE Access, 8*, 21473–21484. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2966179>
- Wadhvani, P., & Gankar, S. (2020). *Video Conferencing Market Trends | Statistics Report 2026*. Global Market Insights. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/video-conferencing-market>
- WHO. (2020). *WHO/Europe | Coronavirus disease (COVID-19) outbreak - About the virus*. WHO about the Virus - COVID-19. <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review, 15*(1), 45–55.
- Wu, B., & Chen, X. (2017). Continuance intention to use MOOCs: Integrating the technology acceptance model (TAM) and task technology fit (TTF) model. *Computers in Human Behavior, 67*, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.028>
- Zipursky, M. (n.d.). *Proven Consulting Process: 4 Steps To Successful Projects | Consulting Success*. ConsultingSuccess. Retrieved May 11, 2021, from <https://www.consultingsuccess.com/consulting-process>

Appendix 1 – Invitation e-mail

Dear Mr. / Mrs.,

For my master's thesis, I am looking for (IT) consultants who would like to contribute to my research. The aim of my study is to create a decision-support model to advise IT consultants in making informed decisions about video conferencing. The goal is to make it work like a funnel, where the consultant can input his/her 'data' and eventually get a video conferencing-fit score and a customized advice based on his/her specific situation

From the literature, I have established several factors that influence the successful video conferencing for various meeting objectives. However, to achieve a complete and valid model, I need the help of experts who can speak from personal experiences and expertise. These interviews will contribute to creating a verified model for my Master's thesis, which will be the conclusion of my research and the final step in obtaining my degree in Business Administration.

Afterwards, the interviews will be transcribed and can be sent to you. Should you prefer to have certain data deleted, that's not a problem. The remaining data will only be used during this study and can remain completely anonymous if preferred. Afterwards, I will send you the results, as it may also contain valuable information for you about the use of videoconferencing in daily (work) activities.

Although the vacation season may be quite busy, I would be glad to get in touch with you to discuss a possible participation. If something unexpected does come up, we can always reschedule or cancel the interview. You should not see it as an obligation but you would help me tremendously by contributing to my research.

I look forward to a good collaboration! If you have any questions do not hesitate to contact me, either by phone or mail is no problem.

With kind regards,

Tim Helle
0612292753

Master student at the University of Twente

Appendix 2 - Interview format

Introduction to this study

- The aim of my study is to create a decision-support model for IT consultants to make informed decisions about video conferencing. The goal is to make it work like a funnel, where the consultant can input his/her 'data' and eventually get a video conferencing-fit score and a customized advice based on his/her specific situation. The final decision support model should consist of a couple elements:
 - Conditions for the use of video conferencing
 - Necessary preparation for the use of video conferencing
 - Meeting objectives (based on the consultancy process)
 - Limitations and risks for using video conferencing
 - Additional factors affecting the final fit-score

- The goal of the interview is to verify my descriptive framework that identifies a number of conditions, factors, and meeting objectives from the literature and transform it into an actual decision support model. The verification of these elements are critical for the completeness and validation of the final decision support model. Through these interviews I want to check whether the framework has the crucial elements to describe the fit between video conferencing and different meeting types. And whether the framework contains redundant information, and whether there are underlying connections (and/or coherence) between the elements. In addition, the different meeting objectives will be ranked to what extent these can be accomplished with the use of video conferencing.

- Note that this research is only focussed on the organisational part of video conferencing. Emotional and psychological consequences of using video conferencing are recognized but not included in this study.

- The Interview will be fully confidential and only be used for research purposes. Names and personal details will be anonymous.

- The interviews will contribute to creating a complete and valid model for my Master thesis, which will be the conclusion of my research and the final step in obtaining my degree in Business Administration.

- The interview is structured as follows: first of all I would like to know you and your company a little bit better, then I'm going to ask a few questions about your experience with video conferencing. Next, I want to discuss the model I set up from the literature through a mini brainstorming session. Finally, I would like to ask you to rate some meeting objectives on a scale of 1-5 to what extent they are suitable for video conferencing.

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better. Could you tell me your:

1. Company description
2. Job description

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

- How have you experienced the use of video conferencing so far?
- What do you use video conferencing for? What objectives should video conferencing accomplish?
- What are your reasons to use video conferencing? (benefits)
- What are your reasons for not using video conferencing? (limitations)
- According to you, what are essential conditions for using video conferencing?
- In addition to the already discussed subjects, are there certain factors that affect the successful application of video conferencing for you?

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

- Besides the four dimensions of the descriptive framework, are there other elements that are important in deciding whether video conferencing is appropriate?
- Do you want to add something to the existing elements of the descriptive framework?
- Do you recognize ambiguities or coherence between the different dimensions? Or within the dimensions?
- Would you add anything else?

D. Rate these meeting goals for suitability with video conferencing between 1-5, with 1 being totally inappropriate and 5 being totally appropriate.

Meeting objectives	Expert assessment				
	1	2	3	4	5
1. Exchange/share opinions or views on a topic or issue					
2. Make a decision					
3. Give or receive orders					
4. Find a solution to a problem that has arisen					
5. Generate ideas on products, projects or initiatives					
6. Generate buy-in or consensus on an idea					
7. Resolve conflicts and disagreements within a group					
8. Build trust and relationships with one or more individuals					
9. Maintain relationships with one or more other people and stay in touch					
10. Negotiate or bargain on a deal or contract					
11. Routine exchange of information					
12. Non-routine exchange of information					
13. Communicate positive or negative feelings or emotions on a topic or issue					
14. Show personal concern about or interest in a particular issue or situation					
15. Assert and/or reinforce your authority, status, position to your team or others					
16. Give or receive feedback					
17. Assemble a team and/or motivate teamwork on a project					
18. Clarify a concept, issue or idea					
19. Exchange confidential, private or sensitive information					

Appendix 3 – Transcriptions

Interview 1 – Present Media

Interviewee: Arjan van Liere
Company: Present Media
Interviewer: Tim Helle
Location: Moutlaan 20, Enschede
Time: 13:30u – 14:15u
Date: 04-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better. Could you tell me your:

1. Opleiding

Marketing gedaan, master gedaan in MBA proceskunde.

2. Bedrijfsbeschrijving

Je bent nu bij Present Media, een bureau dat ondertussen al meer dan 25 jaar bestaat, waar ik dat in die tijd begonnen ben. Eigenlijk ingerold 'via via', begonnen met het organiseren en project managen van multimediale projecten, dat was ons allereerst richtpunt (CD-roms & diskettes etc.) Later al vrij snel overgestapt naar online, waar we website'tjes lieten bouwen (nooit zelf gedaan in deze tijd). Organiseren en laten bouwen van deze websites tot vervolgens naar echt projectmanagement. We hebben toen 10 jaar vooral strategie voor grote organisaties op digitaal gebied. Primaire bedrijfsprocessen optimaliseren voor grote retailers (17 jaar voor Leenbakker gewerkt), maar ook banken, verzekeraars, steeds meer gemeentes, ziekenhuizen, onderwijs etc. Bij alle gevallen ging het om het vraagstuk hoe kunnen wij de klant helpen digitaliseren en 'het online' beter inzetten vanuit een strategisch perspectief.

3. Functieomschrijving

6/7 jaar geleden hebben we de knop omgezet omdat ik wel een beetje klaar was met wéér een miljoen extra verdienen bij bijvoorbeeld Achmea en andere grote retailers. Met alle kunde en kennis die we toen hadden opgebouwd (ruim 20 jaar) meer willen toespitsen op vraagstukken in het sociale domein, kunnen we de wereld niet een stukje verbeteren met de kennis die wij hebben. Omdat ik heel veel dingen zag die niet klopten, en in de commerciële wereld allang had gezien en opgelost. In het sociale domein niet voldoende drive of triggers waren om dit op te pakken en op een andere manier te organiseren. Digitaliseren kwam hier dus niet echt van de grond en ik zag daar een hele grote potentie om het op een goede manier te doen. Dit is dus eigenlijk wat je nu dus ziet bij ons en op onze website, dat we vanuit een inwoners perspectief bij organisaties digitalisering vraagstukken aan gaan en processen herinrichten en optimaliseren. Doen we niet alleen voor gemeenten maar ook voor de VU en de UFA, we werken voor De Blijfgroep, en nog steeds een paar commerciële organisaties maar het merendeel wat we nu doen is gericht op het herontwerp van sociale domeinen. We zijn nu vooral bezig met het herontwerpen van alle schuldverleningsprocessen, inclusief alles wat daar onder zit. Dus alle informatie en data die daarvoor nodig is, alle systemen die daarvoor nodig zijn, om alles goed te kunnen sturen. Wat wij uiteindelijk willen is integraal, dus over alle partijen in het domein heen (340 gemeenten + alle schuldhulpverleningsorganisaties), multi-problematiek kunnen oplossen. Dat is het hoogste doel. Daarvoor gaan wij samen met organisatie uit het domein en met inwoners herinrichten volgens de blueprint methode, een nieuwe methode voor dit doeleinde. Langzaam gaan wij voor alle gemeente in Nederland deze methode toepassen. Een klein clubje met een grote impact! Dit

doen we nu met ons zevenen, en daarnaast hebben we nog een klein takje die zich volledig focust op data ondersteuning, bestaande uit twee mensen. Totaal zijn we dus met 9.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

Er zijn dagen dat ik er **10 of 11 meetings op een dag** heb met video conferencing, dus je kan wel zeggen dat ik een 'heavy user' ben. Voor mij is videoconferentie niet nieuw, want ik heb jaren lang voor NXP gewerkt in Eindhoven en dat is een wereldwijd bedrijf. Hierdoor zat ik wel zo'n **3 à 4 keer per week in een vergadering op afstand**, waar wij **toen voornamelijk Webex** voor gebruikten. Het gebruik van videoconferencing is dus niet nieuw, ik moet wel zeggen dat het tegenwoordig **makkelijker en toegankelijker** is geworden tegenwoordig door de komst van Zoom, MS Teams etc.

Bij Present Media werd het merendeel van de projecten uitgevoerd bij de klant, en dat is **door corona rigoureuus veranderd**. Ik ben programma-manager bij de VRU, waar ik 70 mensen aanstuur. Dat was altijd fysiek en dat is nu **volledig naar Zoom en Teams gegaan** zeg maar. Ook nog wel een leuke dingetje, op het moment dat corona los barste zouden wij net een groot project starten voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Dit zouden we allemaal fysiek doen, de opdrachtgever wilde de sessies niet door laten gaan maar hebben we toch kunnen 'ompraten' om **alles digitaal te doen**. Dit was onze eerste uitdaging met videoconferencing om deze creatieve sessies digitaal te laten verlopen, nog geen idee hoelang het zou duren. **Ondertussen hebben we meer dan honderd sessies samen gedaan (ongeveer 7 tot 15 mensen)**, allemaal digitaal. We gebruiken dan voornamelijk Zoom en MS Teams in combinatie met **samenwerkingsprogramma's en/of visualisatieprogramma's** waarin we live met meerdere mensen kunnen werken. Ondersteunende tools zijn essentieel voor deze sessies. Het is natuurlijk niet optimaal maar daar komen we later op terug zag ik.

▪ Waarvoor gebruikt u videoconferenties? Welke doelstellingen moeten met videoconferenties worden bereikt?

Eigenlijk alle meetings die we normaal fysiek deden doen we nu digitaal. Aan de ene kant heeft dat te maken met **voortgang van het proces**, denk aan **project- en programmavergaderingen**. We doen **dus ook creatieve sessies**, waar het **wel minder geschikt voor** is, maar het kan wel. En voor **een deel kennismaking**, waar het ook minder geschikt voor is maar we eigenlijk geen andere optie voor hebben. Eigenlijk doen **we alles online, met uitzondering van hoog persoonlijke zaken** waarvoor ik toch liever in de auto stap om face-to-face af te spreken of zelfs bellen prefereer. Zeker als je 1 op 1 met iemand afspreekt en het gaat over hele persoonlijke dingen vind ik zelfs VC minder geschikt, **of als we wat emotionelere en ingewikkelde dingen moeten bespreken gebruik ik zelf wat minder VC oplossingen**.

▪ **Waarom precies die telefoon over videoconferencing, aangezien deze vorm van communicatie nog minder persoonlijk is dan VC?**

Ik vind het grootste bezwaar dat er geen energie uit een laptop komt, **videobellen is enorm vermoeiend** voor mij. Zeker als je er meer dan 10 moet doen op een dag. Dat heeft met twee dingen te maken, enerzijds ben je **constant bezig met het proberen om emotionele signalen op te vangen** maar die zijn er niet of minder. Face-to-face gebeurt dit vaak automatisch, je ziet de houding, gezichtsuitdrukkingen etc. van mensen. Het tweede is dat ik een energiemens, ik leef op energie. **Ik geef heel veel energie en trek ook veel energie uit anderen** maar bij een laptop kan dit niet. Ik word dus **heel moe van videoconferencing**. Dingen waarbij ik mezelf meer open moet stellen doe ik bij voorkeur niet met videoconferencing, ik praat niet graag tegen een laptop aan. Dan pak ik liever sneller de telefoon of ik rij naar iemand toe om het face-to-face te doen.

▪ Wat zijn uw redenen om videoconferenties te gebruiken? (voordelen)

Efficiency is denk ik het belangrijkste, als ik zie wat ik nu allemaal op een dag doe had ik allemaal nooit gekund als ik voor iedere afspraak in de auto moet stappen. Daarnaast *afstand overbruggen*, wij hebben merendeel van de klanten in Amsterdam en Den Haag zitten, waarvoor ik 80.000km per jaar reed. En dat is nu ongeveer 15 tot 20.000km, waardoor ik dus veel *meer tijd over hou voor andere dingen*. Ik zat gemiddeld zo'n 15 uur per week in de auto. Dus dat is een heel groot voordeel.

Ik ben niet iemand van de chit-chat/small talk. En naar mijn ervaring gebeuren bij VC *nauwelijks dit soort small talk* conversaties en gaat het vaak *straight to the point* wat het enorm efficiënt maakt natuurlijk. Ook zit hier een heel groot nadeel aan dat je *veel minder gevoel hebt bij mensen* waarmee je te maken krijgt. Ik heb bijvoorbeeld bij een project gerund bij VU waar ik gewoon echt *niet wist hoe mensen in hun vel zaten en hoe ze daar samenwerkten*, echt geen idee. Bij *persoonlijke vragen krijg je ook niet echt een antwoord*. Dus in die zin is *het hele sociale en emotionele aspect weg*. Ook bij een ander project in Zoetermeer kwam ik na meer dan een jaar pas bij hun op locatie en heb ik ze toen pas voor het eerst ontmoet en dat is heel gek. Je krijgt echt *letterlijk een heel ander beeld van de mensen*, bijvoorbeeld waarvan ik dacht: hey die zijn veel groter of die zijn veel kleiner dan ik had gedacht. Dat *geeft echt wel een vertekent beeld*, zeker als je mensen in het echt niet al kende.

Voordelen zijn wel *snelheid en efficiency*, *grote groepen die makkelijker te bereiken zijn*. Daarmee ook mensen die je normaal moeilijk allemaal in een live sessie had kunnen krijgen, kan je nu makkelijker bereiken, ook al is het maar om even digitaal aan te haken. Dus dat zijn wel echt voordelen voor mij. Ja en *"any time any place"* he, of ik nou hier zit, thuis, in een wegrestaurant of zelfs in de auto. Ik zou overal kunnen werken.

- **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Buiten het sociale aspect zitten er natuurlijk nog een aantal nadelen aan. *Er zijn mensen die van videoconferencing absoluut minder creatief worden*. Je ziet dat het veel te maken heeft met het type mens of ze wel goed met VC om kunnen gaan. Ik denk dat *het type mens sterk bepaald of het lukt*. Creatieve processen kunnen wel maar we moeten allerlei 'trucs' uithalen om het maximale naar boven te halen. Wat er normaal gebeurt is dat er een soort dynamiek ontstaat, en die dynamiek zorgt ervoor dat er een steeds beter idee uit komt. En *dit is met videoconferencing gewoon bijna niet te doen*. In die zin werkt VC voor mij niet maar we hebben wel wat trucs gevonden om het optimale eruit te halen maar het is niet ideaal. Ik heb liever 10 man in deze ruimte voor creatieve sessies.

Ook zag je dat er nog *weinig spelregels* waren, op basis van ervaring wordt dit wel wat beter uiteraard. Ik bedoel daarmee of het *geluid aan/uit* moet, *camera aan/uit* maar ook *5 minuten voor de tijd stoppen*. Die laatste 5 minuten geeft tijd om even te lopen om naar de WC te gaan of even koffie te pakken etc. voordat je aan je nieuwe afspraak begint. Dus het is zowel *ethisch als gezondheid technisch* wel belangrijk dat je wat spelregels afspreekt. Plan ook niet te veel meetings achter elkaar op een dag want dat *bevordert absoluut niet je productiviteit*. Gezond is het namelijk niet, de *dynamiek die je normaal op kantoor hebt kan helemaal wegvallen* in digitale meetings. Even koffie pakken, even met collega's praten en een wandelingetje maken. Dit soort dingen doe je niet zo snel als je constant in digitale meetings zit. Ik ben, dat is heel persoonlijk, 10 dagen in quarantaine geweest door mijn zoon en ik zat tegen een burn-out aan. Ik voelde het aankomen maar ik had geen idee waarom. Totdat ik me realiseerde dat ik dus 10 dagen lang *alleen maar op dezelfde plek op dezelfde laptop* zat en dus *alleen maar energie in die laptop stak*. Ik zag en sprak dus geen andere mensen, en toen heb ik besloten om minimaal 2 dagen in de week naar kantoor te komen om andere mensen te zien en gewoon even een babbel te maken met andere mensen op kantoor. *Gezondheid technisch zitten zeker wel wat risicootjes aan videoconferencing*. Je ziet wel dat iedereen naar een nieuwe balans zoekt, ik zelf ben meer gaan wandelen en meer gaan sporten om toch een soort van te compenseren.

- **Je gaf aan dat jullie wat trucjes gebruiken om toch het maximale te halen uit creatieve sessies met VC, wat houdt dit in?**
- Wat goed lijkt te werken is het opsplitsen van een grote groep naar een aantal kleine groepen, soort **subgroepjes/aparte kamers**. Wat ook heel goed werkt is het specifiek een **vraag stellen** aan een bepaald persoon om zo **iedereen te betrekken** bij de vergadering. Normaal gesproken gebeurt dit **vanzelf en vrij natuurlijk**, bij videoconferencing moet je hier meestal expliciet van maken. Daar heb je natuurlijk ook weer die **ondersteunende tools** nodig/kun je gebruiken waarbij je bijvoorbeeld **rankingen** kan maken, bepaalde items kan **clusteren**. Dus een soort gedeeld document waarbij je gezamenlijk aanpassingen kan maken en tot een bepaalde eindoplossing kan komen. Wat ook heel belangrijk is, bij VC nog veel belangrijker dan gewone f2f vergaderingen, is de **verslaglegging** over datgeen wat er gebeurt. Wat je ziet is dat **het besef van besluit lijkt minder te zijn** bij VC dan bij f2f, waarom dat is weet ik niet precies. Hij lijkt wel alsof fysieke interactie tot beter gedragen besluitvormen komt, in ieder geval de **interpretatie van besluitvorming lijkt minder te zijn** bij VC. Verder als je van die lange sessies hebt is het van belang om **andere momenten** in te bouwen, dus echt goede **pauzes** inbouwen. Om bijvoorbeeld een korte wandeling te maken, na te denken over een bepaalde situatie of antwoord. Wat we ook wel eens gedaan hebben is om mensen een product in huis te laten zoeken wat afbeeld hoe hun zichzelf voelen. Allemaal van deze kleine **simpele trucjes** zorgen ervoor dat je het maximale kunt halen uit VC.

- **Wat zijn volgens u essentiële voorwaarden voor het gebruik van videoconferenties?**
 Aan de ene kant is dit natuurlijk vrij duidelijk denk ik he, **zonder internetverbinding wordt dit verdomd lastig**. Toch geeft dit nog steeds wel een uitdaging, want mensen thuis hebben niet altijd een stabiele snelle internetconnectie omdat ze vaak op WiFi zitten. Daarnaast moet ook de **software goed werken**, waar je zelf niet altijd invloed op hebt natuurlijk. We doen heel veel met MS teams, draak van een programma. Het **vreet bijvoorbeeld pc geheugen en stroom**, het **blokkeert vaak in bepaalde functies waardoor je bepaalde bestanden niet kan delen**. MS teams is dus mijn grote schrik. En ik denk dat je **nog meer voorbereid de vergadering in moet gaan**. Normaal gesproken, in gesprekken zoals deze ben ik toch wat meer vrij in ga dan bij VC. Daar moet je toch meer, ik weet niet waarom dat is, wat **strakkere punten hebben staan**. Daardoor kunnen mensen wat beter voorbereiden, omdat je toch een soort **diepgang in interactie mist**. Nadenken **over de agenda, een bepaalde structuur** is gewoon nodig. In het begin was het nog wel een randvoorwaarde of mensen het kunnen, maar tegenwoordig is het al zo 'normaal' dat als je niet om kunt gaan met VC dat je geen baan meer hebt in deze tak van sport. Daarnaast heb je nog randvoorwaarden met betrekking tot **facilitaire aspecten**, zoals een **rustige plek**, dingen die niet voor **afleiding** zorgen, kinderen die schreeuwen etc. Dat hebben wij hier nu ook wel een beetje, veel collega's komen nu weer naar kantoor maar we zijn **niet echt ingericht op videobellen**. We hebben een heel open kantoor en daarvoor hebben we nu een telefooncel besteld waardoor mensen toch in staat zijn om op een rustige manier te communiceren.

- **In hoeverre is privacy en vertrouwelijkheid bij jullie van toepassing?**
 Nou je merkt dat dit **per klant verschillend** is en dat bepaalde klanten nog wel eens 'moeilijk' doen met betrekking tot **privacy** tijdens VC, vooral in het begin met Zoom. Ik vind het allemaal nog wel **overtrokken**. Wanneer je bestanden deelt met een open verbinding weet je natuurlijk niet wat er allemaal mee gebeurt, hetzelfde geldt voor de webcams waar mogelijk mensen zomaar met je mee kijken. **In het type werk wat wij doen geven wij alles weg** in wat wij doen en wat wij kunnen dus ik heb er geen problemen mee als iemand zegt of ze de PowerPoint mogen delen, een kopietje mogen maken of de hele boel willen filmen. Wij hebben **niks te verbergen**, maar voor **grote overheidsorganisaties** is het natuurlijk een ander verhaal. Hier is privacy een veel groter punt, wat ik bijvoorbeeld met VNG meemaak. Is dat we echt wel specifiek moeten vragen of we het op mogen nemen,

ja of nee. Ja je moet er wel over nadenken maar **het speelt geen cruciale rol in onze bedrijfsvoering.**

▪ **In hoeverre is observering in videoconferencing belangrijk voor jullie?**

Dat is wel een interessante vraag want het is natuurlijk extreem lastig om gedrag te observeren bij VC. Ik zou willen dat dit makkelijker was of kon. Dit heeft ook een beetje te maken met het format, **meestal is er 1 persoon in beeld die aan het woord is en de rest is klein of helemaal niet zichtbaar.** En ook al ben je **in beeld zie je alsnog maar het gezicht en bovenlijf.** Je ziet heel veel niet, omdat veel van de vergaderingen ook ergens over gaat. Bij chit-chat is het niet zo erg maar als het echt gaat om de core van iemands werk, of de core van iemands dienst, zou ik graag wat meer emotie en gevoel erin willen hebben. Daar vind ik video conferencing dus niet zo geschikt voor.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

▪ **Valt u iets op na het bestuderen van dit framework? Mist u nog bepaalde elementen?**

Ik denk dat het inderdaad interessant is om te achterhalen voor welk type communicatie VC meer of minder geschikt is. **De context vind ik wat minder interessant,** want het is in deze tijd min of meer verplicht om te gebruiken. De **objectives die jij hebt opgesteld zijn wel heel interessant,** eigenlijk **alles waar een emotionele/gevoelsmatig aspect aan verbonden is of een 'nieuwe' (kennismaking) aspect is minder geschikt voor VC.** Kennismaking gaat vooral over emotie natuurlijk, binnen een paar seconde voelen we wat voor persoon het is. Met video conferencing is dat eigenlijk nul, om een **nieuw project te starten** met videoconferencing is dat **relatief lastig om tot de essentie te komen.** Ik durf wel te beweren dat de **kwantiteit omhoog gaat maar de kwaliteit omlaag gaat.** De **kwantiteit wordt in onze type werk vooral bepaald door niet rationale elementen** in heel veel besluitvorming, projecten en gesprekken. En als je kijkt naar het projectmanagement methodes over de afgelopen jaren ging van prince naar prince2 naar agile scrum etc. Wat daar steeds meer in is gekomen is dat het steeds meer over harde resultaten gaat maar veel meer op de tussentijdse bijsturen, menselijke kant, de cultuur kant, etc. Dus als ik naar je framework kijk durf ik te zeggen dat **kwantiteit stijgt (werkzaamheden gaan sneller, gestructureerd met meer mensen, in korte tijd zonder afstand en tijdsverlies).** De kwaliteit gaat omlaag tenzij je middelen verzint om de kwaliteit te borgen. Dat geldt zowel voor de context als voor de verschillende communicatiedoelinden. **Dus co-creatie vind ik het eigenlijk niet zo geschikt** voor. Tenzij je bijvoorbeeld zegt dat de afstand te groot is. Bijvoorbeeld als je iets uit Amerika of China nodig bent zou de investering naarmate groot zijn om alle mensen en middelen om die ene plek te verzamelen dat VC natuurlijk veel geschikter is. Dat is wel interessant in jouw model straks om een soort **balans te maken tussen hoeveel tijd, geld, middelen het kost om al die mensen bij elkaar te krijgen versus wat de benodigde kwaliteit van communicatie is.**

Het is bijna een businesscase, als je een doel hebt en je wil dit bereiken kan VC een middel zijn, er zijn substituten en alternatieven voor het gebruik van VC. Op het moment dat je niet mag reizen heb je geen keus, maar op het moment dat je wel mag reizen heb je natuurlijk de keuze. Dan kan je alsnog zeggen dat het niet mogelijk is om alle mensen en middelen op dezelfde plek op een specifiek tijdstip te krijgen (of te duur). Dit zal straks meer en meer de afweging worden, waarbij de mogelijkheden van videoconferencing vroeger gewoon niet gezien werden. Vooral bij overheidsinstellingen of bij een VU deed niet iets met een Zoom, nooit. Er waren echt mensen waarbij we het eerst twee weken moesten uitleggen wat het überhaupt was en wat er mogelijk was. Die wereld is open gegaan, als je tegenwoordig voorstelt om **f2f af te spreken zal je vaak als reactie krijgen waarom? Kan toch ook online? Dat is echt interessant om daar eens naar te kijken.** **Onder welke voorwaarden is een videoconferencing nou aantrekkelijker, dan een andere**

ontmoeting (wat dus ook een telefoongesprek kan zijn, of natuurlijk f2f). Ook interessant is wat voegt video toe aan een telefoongesprek.

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt

Zal ik het erachter schrijven hoe ik ze zou beoordelen? Het is alleen lastig scoren natuurlijk want er zit altijd een nuance in, maar goed dat weet jij ongetwijfeld ook. Kijk het 'uitwisselen van meningen of standpunten over een onderwerp' is gelijk een interessante he. Het uitwisselen kan heel goed, maar of je daarmee het doel bereikt is punt 2. Alleen uitwisselen van informatie is voor ons nooit een doel op zich, hoewel dat intern wel zo zou kunnen zijn natuurlijk (mocht je thuis werkende collega's hebben, anders gebeurt dit gewoon op kantoor f2f). Beslissing nemen dan weer wel, dan is voor ons een echt doel op zich. Naja, ik zal het verder even invullen en beoordelen.

▪ **Zou u verder nog iets willen toevoegen of had u nog ergens op in willen haken?**

Wat betreft het onderwerp ben je echt spot on qua timing, echt heel interessant. Ik denk dat heel veel organisaties geen beleid op dit punt hadden/hebben. Een heel groot deel van de organisaties die ik ken of waar ik voor werk hebben dat gewoon nog steeds niet. Maar we gaan straks uiteindelijk wel terug naar het oude normaal, of het nieuwe normaal kan ik eigenlijk wel zeggen. Het nieuwe normaal gaat heel anders zijn dan anderhalf jaar geleden, veel organisaties gaan een soort beleid moeten opzetten over waar gaan we VC wel en niet voor gebruiken en welke situaties vooral. Maar ook met de menselijke kant in het achterhoofd, ga je iemand zo meteen voor 1 vergadering naar de andere kant van Nederland laten rijden? Of zeg je van dit kunnen we beter digitaal oplossen. Hetzelfde wat jij net al aangaf met nationaal en internationaal. Ik moet straks naar Zoetermeer en ik zit nu al met die vraag of ik daar fysiek heen moet gaan rijden wat ik altijd deed, of denk ik goh dat kunnen we beter niet meer doen en doen we het gewoon via video. Bij mijn klant in Zoetermeer werkt een meisje (een hele goede werknemer), die komt uit Terneuzen, en zij geeft nu al aan dat ze niet meer op kantoor komt 'zomaar'. Dat vraagt zij niet, maar dat stelt zij echt. Maar de cultuur was dat iedereen altijd op kantoor komt, je mocht wel een dagje thuis werken dat was niet zo'n probleem maar in principe moet je altijd naar kantoor komen. Deze dame zegt gewoon ik kom niet meer naar Zoetermeer, en ik snap haar echt heel goed. Moet je eens voorstellen wat dit doet bij een HR afdeling van een grote corporate, waar zo meteen misschien wel 60% van de mensen aangeeft dat ze niet meer naar kantoor komen, je kunt mij niet dwingen. We hebben het nu al die tijd allemaal online gedaan, waarom zouden we dat nu niet meer doen? Ik heb veel meer tijd voor mijn kinderen, ik zit steeds minder in de auto dus minder kans op ongelukken terwijl ik gewoon mijn werk kan doen. Wat dat betreft is jouw onderzoek nog maar het topje van de ijsberg, er komt echt nog een heel groot vraagstuk achteraan. Desalniettemin heel interessant om dit onderwerp aan te snijden. Dit geldt trouwens ook voor het juridische aspect, kan je mensen nog dwingen om naar kantoor te komen? En een heel ethisch vraagstuk. Heel boeiend en leuk allemaal!

Interview 2 – Little Rocket

Interviewee: Bart Ensink
Company: Little Rocket
Interviewer: Tim Helle
Location: Ariënplein 1, Enschede
Time: 15:30u – 16:15u
Date: 05-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better. Could you tell me your:

1. Bedrijfsbeschrijving

Little Rocket is een bedrijf dat zich focust op data en software. Wij bestaan al een best lange tijd, maar onder deze naam opereert Little Rocket pas 2 jaar. Het bedrijf bestaat al sinds 2004 onder de naam Green Orange, waarin het begon als een internet marketing bureau. Ik weet niet hoe oud jij bent, maar 2004 was heel vroeg op het gebied van internet. Toen was het vooral nog de vraag; wat moet ik als bedrijf überhaupt met het internet? Dus dat waren allemaal relatief kleine internetmarketing oplossingen over hoe je jezelf daar kan profileren als bedrijf zijnde, en hoe je daar bekend mee kon worden, hoe je daar leads mee kon scoren etc. Zo begon het ooit. En dat ontwikkelde zich naar een volledig campagnebureau voor allerlei grote merken, met e-mails, met websites, met landing pages, met spelletjes, en weet ik veel wat allemaal nog meer. Op een gegeven, de laatste jaren, kwam steeds meer de vraag of wij ook portals konden bouwen, of wij ook software konden bouwen, en vaak de vraag of ons huidige beleid werkt. Dus eigenlijk allerlei data gerichte oplossingen uitvoeren. WeCode was een hardcore development bureau waar wij heel veel zaken mee deden, omdat wij zelf intern niet aan programmeren deden. Op een gegeven moment was Green Orange dus de grootste klant van WeCode en daardoor hebben de bedrijven besloten om samen te gaan onder de naam Little Rocket met een nieuw logo, nieuwe naam, nieuwe proposities en nieuwe diensten. Waar we ons nu voornamelijk op focussen is bedrijven helpen om data-driven te worden. Dat kan als geheel, maar veel vaker gaat het over een specifiek proces of probleem. Bijvoorbeeld om een dashboard in te zetten in bestaande processen om beslissingen en overleggen te baseren op data, in plaats van wat iedereen persoonlijk vindt. Vaak zie je dan dat degene die het hardste roept of de hoogste functietitel heeft de uiteindelijke beslissing op zich neemt. En aan de andere kant doen we ook nog heel veel software development, dus een aantal platformen voor grote bedrijven onderhouden en bouwen ook nieuwe tools. Tussen de data en software project zit natuurlijk ook nog heel veel cross-over.

Met hoeveel zijn jullie hier nu?

25 man zijn we nu en we verwachten dat dit snel meer wordt. We zijn enorm aan het groeien en het kan zo maar zijn dat we binnen een jaar op 35 zitten. Maar dat kan prima hier, aangezien we genoeg ruimte hebben.

2. Functieomschrijving

Op mijn kaartje staat 'digital strategist', dus ik praat met partners, potentiële klanten over waar de wereld heen beweegt en wat zij daarin zouden kunnen doen om voorsprong en groei te pakken. Voor de meeste bedrijven gaat het om snelheid pakken, want de realiteit is dat de meeste bedrijven nog steeds achter lopen. Dus eigenlijk; wat gebeurt er in de wereld? En waar kunnen we mee beginnen qua project, om dat traject af te leggen. En daar komt heel vaak een soort roadmap uit met een overzicht aan projecten die jou gaan helpen om dichterbij.

En dat heeft allemaal betrekking op het digitaliseringsvraagstuk?
Ja voornamelijk wel, gericht op data-driven solutions.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ **Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?**

Ja dagelijks eigenlijk, helemaal sinds maart 2020. Daarvoor ook al wel, ik moet zeggen dat ik het al gebruik sinds 2010. Toen werkte ik bij een bedrijf dat mensen/bedrijven overzette op wat nu Google Workspace heet geloof ik. Dus de zakelijke kant van alle google apps, dat heette toen ook nog google apps. Heel veel bedrijven in Amerika gebruikten dit toen al en dat begon in Europa ook op te lopen. Ja daar zit dat videobellen toen al in, ja dus toen deed ik dit al. Ik heb voor de rest gewoon hele goede ervaringen met videoconferencing, ik vind het heel functioneel. Ik heb heel veel ook in de auto gezeten om afspraken te doen de afgelopen 15 jaar. En als je daar dan op terugkijkt dan vraag je jezelf toch wel af; hoeveel van die meetings hadden ook digitaal gekund? Ja ik vind het een hele makkelijke en functionele manier om te vergaderen. We hebben ook veel internationale klanten en dan kun je echt niet zonder, dat is het absoluut een toevoeging. Want het is echt want anders dan bellen. Er zitten ook wel nadelen aan natuurlijk, als je hier zo op kantoor zit heb je ook de small/social talk, je krijgt dingen van elkaar mee, je hoort een ander wat zeggen over of tegen een klant/collega waar je dan weer op in kan haken. Dat heb je dus niet als je alleen maar thuis zit. Voor ons is het grootste voordeel dat het zo'n functioneel karakter heeft. De echte non-verbale communicatie, emotionele connectie, sfeer is anders, veel minder.

▪ **Waar gebruiken jullie VC zoal voor?**

Ja eigenlijk wel voor alles. Van kennismaking tot besprekingen, maar we halen ook echt klanten binnen die we in het echt nog nooit gezien hebben. Wat wel heel belangrijk is dat je er niet in blijft hangen, wat ik nog best veel mensen zie doen, dat het tijdelijk is. Ik deed dit vanaf het begin al niet want ik zag in 2010 al dat dit een enorme toevoeging is en was er dus al aan gewend. Je moet niet de mindset hebben dat het een soort zwak alternatief is om een gesprek te voeren, of het is tijdelijk dus we laten alles maar zoals het is. We doen net alsof het heel gek is dat videobellen, heel veel mensen zijn in deze sleur blijven hangen en dan gaat het echt nooit werken. Je moet er zelf wel in geloven dat het normaal is en dat het goed werkt. En ik denk dat het voor mensen onder de 20 helemaal normaal is, die zie je nog videobellen in de supermarkt. Dat visuele erbij dat is gewoon heel normaal maar je merkt ook wel dat het per land ook verschilt. Als wij bijvoorbeeld in een internationaal gesprek zitten heeft bijna niemand zijn/haar camera aan staan. Wel meer nu, het begint te komen maar nog lang niet zoals wij hier al gewend zijn.

- **Heeft u enig idee waar dat mee te maken kan hebben?**

Ik heb geen idee eigenlijk, deels cultuur misschien. Sommige mensen willen gewoon niet in beeld of ze hebben heel veel troep, of zitten in hun pyjama te werken. Ik weet het niet.

Ik wilde nog even inhaken op de timing/context, jullie gebruiken het dus voor het hele traject? Van kennismaking tot afhandeling?

Ja dat kun je wel zeggen, we gebruiken het in elke fase van het traject. Zoals ik al zei, de kennismaking, allerlei soorten overleggen maar ook intern. Heel vaak schieten gewoon even naar elkaar een google meet in en soms duurt het ook maar 5 of 10 minuten. Bij ons zit dat er gewoon in. Wij vinden het fijn om elkaar gewoon even te zien, praat toch wat makkelijker dan allemaal maar typen via een chat/mail bijvoorbeeld.

Hoe staan jullie tegenover het thuiswerken? Zijn jullie veel op kantoor?

Nee naja, we hebben een beetje een schema. Zeg maar iedereen heeft een paar dagen dat ze op kantoor mogen komen, en dan mag je zelf weten of je dit doet of niet. Meeste doen het dan wel voor de afwisseling. Als jij thuis helemaal niet kan werken en je wilt elke dag komen dan mag

dat ook uiteraard. Maar er zit nog wel enige verdeling in, dus het is niet zo dat iedereen tegelijk op kantoor is. Heel eerlijk gezegd verwacht ik wel dat dit vanaf September weer gaat gebeuren. Of iedereen dat ook wil is natuurlijk een ander verhaal maar er wordt dan in ieder geval weer aangegeven dat je iedere dag weer naar kantoor mag komen.

De vraag is natuurlijk ook of je dit weer kan verplichten, om op kantoor te komen?

Ja ik denk dat zelfs bij de meest 'verstokte' mensen die **in saaie traditionele bedrijven** werken met een **sterke kantoorcultuur** het er gewoon af is. Dat zelfs daar mensen niet meer naar kantoor willen komen, ik heb zulke mensen gesproken die bij dit soort bedrijven werken en die geven gewoon aan dat ze niet meer naar kantoor komen full time. No way, gaan we niet doen. En dat snap ik volledig en dat doe ik zelf ook niet. Ik denk dat het ook **heel gezond is om thuis te werken, dat je je dingen doet, dat je geconcentreerd kunt zitten, dat je je werk afkrijgt**. Ik denk dat **je productiviteit er alleen maar van omhoog gaat**. In plaats van dat je vrijdag weer denk: ik heb hele leuke vergaderingen gehad maar uiteindelijk is er weer niks klaargespeeld. Weet je, en ik denk dat heel veel mensen hebben ontdekt dat met twee à drie dagen thuiswerken in de week ook de interactie nog wel hebt en tegelijkertijd je veel meer gedaan krijgt. Dat geeft toch wel een veel beter gevoel als het weekend is. Vroeger moest ik 's avonds nog wel eens allerlei mails beantwoorden omdat je daar gewoon niet aan toe kwam doordeweeks overdag doordat je de hele dag hebt lopen vergaderen. Ik denk dat heel veel mensen het stiekem wel wist maar nu aan den lijve hebben ondervonden, het was bullshit zoals we het deden. Het klinkt een beetje raar maar dat wist ik in 2010 al. Cultuur veranderde natuurlijk niet zomaar.

▪ **Je had het al even kort aangehaald maar wat zijn voor jullie de grootste voordelen aan videoconferencing?**

Ik denk dat het vaak wat **makkelijker in te plannen is, je spreekt elkaar wat sneller**, zeker als het extern is. Het grote voordeel is ook dat bedrijven zoals wij, wij zitten in een soort bubbel waar **videobellen heel normaal** is. Maar **voor heel veel bedrijven** was dat niet zo, en dat is nu drastisch veranderd natuurlijk. Dit maakt het voor ons ook zoveel makkelijker, als ik iemand heb die een gesprek wil dat **begin je nu vaak met een videocall** inplaats van dat ik helemaal naar 'lutjebroek' rij. Er is altijd een kans dat er niks uit voort komt en dan heb je de hele dag kapot zonder resultaten. Dan heb ik liever dat ik een uur tot 1,5 uur voor de camera hang dat ik dit dan ook te horen krijg want dat **scheelt misschien wel uren aan reistijd**. Zoals ik al zei, je kan sneller wat met mensen plannen.

▪ **Dan komen we bij de nadelen, die je ook al even kort had aangehaald. Zou je deze nog eens willen benoemen?**

Ja dan moet ik gelijk denken aan de wat **commerciële gesprekken, dan wil je het liefst aanvoelen wat degene doet of denkt**. Vaak zit je dan in een ruimte alleen of soms met z'n tweeën tegenover meerdere personen van de 'tegenpartij'. Je wilt dan ook graag de **interactie zien, de non-verbale signalen**. Dat is **heel moeilijk om op scherm te zien**, als iedereen dat vanuit thuis doet **mis je vaak die onderlinge chemie**. Ik doe ook wel eens presentaties op events, dat ging nu dus ook online. Dat is een hele andere dimensie, wat ik daar dan heel erg **mis is de feeling met je publiek**. Vinden ze het leuk, interessant of gaan ze erin op of juist niet? **Je mist dus de emotionele connectie** eigenlijk zoals jij al aangaf, het **super handig maar zeker niet voor alle situaties geschikt** en het blijft middel waar ook zeker beperkingen aan zitten. **Het kan natuurlijk wel maar niet met die zodanige kwaliteit die je misschien wel verlangt op dat moment**.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

▪ **Als je naar dit framework kijkt, wat valt je dan op?**

Ja wat ik hierin gelijk al zie zijn de **verbindingen en juiste apparatuur wat ik zeker ook als voorwaarde** zie en ook wel als nadeel. Bijvoorbeeld mensen die slechte apparatuur hebben, een

slechte camera is nog tot daar aan toe, maar als ze dan ook nog een **slechte microfoon hebben is het gewoon vreselijk irritant**. Vaak klinkt het dan heel blikkerig, zitten ze ver weg of vallen ze steeds weg. Dat heeft zeker een nadelige invloed op het gesprek. Nee, maar daar zit je met de technologie dimensie wel goed mee.

Ik zie hier nog length of meeting, dat moet natuurlijk ook **niet te lang zijn en ook niet te veel mensen**. Voor mij zit de **grens wel aan een uur voor mij**. Als je met een groep mensen zit die je goed kent en je hebt een aantal dingen te bespreken zou je het wel wat langer vol kunnen houden. Dan zou je 1,5 tot 2 uur ook nog wel kunnen managen, als het maar **korte blokjes zijn waar je telkens iets nieuws behandelt**. Dan kun je ook gerust zeggen **na een uurtje even een korte pauze** om te roken, plassen, drinken halen en vervolgens weer aanschuift om de laatste punten te bespreken. Met een wat formelere meeting, of mensen die je niet goed kent gaat dit lastig en probeer je natuurlijk **zoveel mogelijk signalen op te vangen waardoor een uurtje wel echt maximaal is**. Daarna kan je wel zeggen neemt de productiviteit echt heel sterk af. Ik heb wel eens in sessies gezeten van 3 a 4 uur, en dan ben je echt helemaal gaar en is voor niemand leuk. **Effectief een uur / 1,5 is wel echt de max.**

En dan het aantal mensen ligt heel erg aan de context, eigenlijk wat je hieronder aangeeft de communicatie doeleinden. Voor sommige doelen is het beter om met een groepje van 10 te zitten en ik heb ook wel eens een presentatie gehouden voor 50 mensen en dat verliep ook prima. Maar **interactiviteit en echte connecties maken zit er dan niet echt in**. Wel is het dan belangrijk dat je een soort host hebt die alles goed regelt en zorgt dat iedereen op de hoogte is van de spelregels, zoals **op mute binnenkomen** etc. Dan is er niks aan de hand. Ik heb ook wel eens van die sessies gehad dat je naar **breakout rooms** gaat, waar je de sessie eigenlijk opsplits in een aantal kleine kamers. Het voordeel is dat mensen die niet altijd wat zeggen als je met z'n allen bent, juist wel iets gaan zeggen dan in kleinere groepen. Maar het wordt ook **wel snel onoverzichtelijk met allemaal aparte kamers**, dus dat is dan weer een gevaar.

Eigenlijk kan je VC voor alle doeleinden wel inzetten die jij in je framework hebt staan, alleen het is niet altijd even fijn of ideaal om te gebruiken. Het een zal beter gaan dan het ander. Maar dat is ook in real life wel zo, face to face is echt niet altijd geschikt en dat is dus vrij normaal. Je moet niet alleen goed **nadenken en voorbereiden** op datgene wat je gaat bespreken in de vergadering, maar **ook op facilitair gebied** (voor zowel VC als F2F). Heb ik een scherm nodig, moet je in een ruimte gaan zitten waar een scherm is. Zie je ook heel vaak, bij sommige bedrijven is het zo slecht geregeld dat er een TV niet doet, of mensen weten niet hoe de beamer werkt, internet dat niet goed werkt etc. Dus **ongeacht middel of onderwerp moet je de meeting goed voorbereiden om succesvol te laten verlopen**. **Facilitairen, spelregels en een agenda maken is heel belangrijk en wordt vaak onderschat in de praktijk**. Dit zou ik zeker meenemen als essentiële voorwaarden voor VC, en niet alleen als beperking zien. Als degene die de meeting organiseert er van te voren goed over nadent en goed voorbereid, dan werkt het ook voor zowel F2F als VC. **Misschien online nog wel belangrijker om alles goed voor te bereiden.**

Hoe kijken jullie tegen vertrouwelijkheid en privacy aan? Hebben jullie daarmee te maken?

Het is **niet echt een voorwaarde naar mijn mening**. Ik denk wel dat het gewoon kan ook al gaat het over vertrouwelijke zaken. Tegenwoordig zijn er een aantal hulpmiddelen, en wordt er op dit aspect ook geïnnoveerd. **Je kan niet zomaar in een meeting natuurlijk**, je moet een invite hebben, een gegenereerde URL moet je al weten. En dan nog zie je vaak dat de host van zo'n meeting moet je dan ook nog toelaten. Dus als hij dan denk wie is 'hacker001' wordt hij/zij simpelweg gewoon geweigerd. Ook het maken van **opnames is niet zomaar te doen**, iedereen ziet gelijk dat er een opname is gestart. Natuurlijk kan je hier wel omheen werken met bijvoorbeeld een screenrecorder. Die kan je gewoon mee laten lopen en ziet niemand, maar **dit zou ook kunnen in een f2f meeting**. Ik kan gewoon een klein zendertje onder het bureau plakken mocht ik dat willen, of een camera ophangen. Dat maakt het niet veel anders naar mijn mening. Ik denk wel dat als er bepaalde **onderwerpen zó vertrouwelijk zijn dat je dan meer op**

overheidsgebied terecht komt. In onze zakelijke wereld zijn er geen leven of dood zaken te bespreken in meeting, bij wijze van spreken. Ik kan me het wel voorstellen dat als je iets bespreekt waar heel veel mensen belang bij hebben of dat het zulke gevoelige informatie is, dat videobellen misschien niet geschikt is. Maar nee, dit komt bij ons niet voor. Ik zou dus niet zeggen dat het voor ons een voorwaarde is. Het komt bij ons wel eens voor dat iemand zegt dat hij/zij liever jou in de ogen aan wil kijken en dus liever niet wil videobellen. Maar dit heeft niet zozeer te maken met privacy denk ik, dan ga je weer de emotionele kant op. Bijvoorbeeld dat iemand het zo spannend vind bij een contract bespreken, dat er veel vanaf hangt. Dat is wel eens gebeurd, maar zijn wel echt uitzonderingen.

Dan heb ik nog observeren van gedrag aangehaald in het framework, in hoeverre vindt u dat van invloed op succesvolle videoconferencing?

Ja non-verbale kant kijk je dan weer naar. Dus als dat echt een voorwaarde is voor de meeting, dan wordt videoconferencing wel echt heel moeilijk. Dus het is in dat opzicht wel een voorwaarde inderdaad, is observeren erg van belang dan zou ik VC niet gaan gebruiken. Maar **observeren is onze sector nooit het hoofddoel**, tenzij bij een sollicitatiegesprek o.i.d..

Dan de beperkingen van videoconferencing, wat vind u daarvan?

Ik zie side-conversations staan wat inderdaad wel een hele interessante is. **Je kan eigenlijk geen (zij)gesprekje voeren** als iemand anders aan het woord is, want je dan vaak ziet is dat het via de chat gaat. Dat is ook als je een presentatie geeft, mensen gaan met elkaar praten in de zaal. Maar dan zie je nog wat er gebeurd, kan heel positief zijn maar het kan ook negatief zijn. **Door het non-verbale aspect heb je vaak wel een idee of de aanwezigen het goed opvatten of juist niet.** Nu gaat dat via een chat/whatsapp en dan krijg je het niet mee, en dat is wel echt een hele lastige.

Als we nog even verder door het framework heenlopen, schiet u nog iets te binnen van dat mis ik nog?

Ik denk dat je met deze elementen het overgrote deel zeker wel covered. **Ik denk ook dat de technologie die nodig is om het succesvol uit te voeren al een heel eind gekomen is maar dat er nog steeds wel voorwaarden zijn om het succesvol te gebruiken.** Je ziet dat heel veel werkgevers en heel veel mensen het voorlief nemen, nu ook dat thuiswerken dat gaat niet meer weg. Toch zijn **heel veel bedrijven nog heel terughoudend** om mensen met de juiste equipment hun werk te laten doen. Dus oude laptops, geen goedkeuring voor een mic, een fatsoenlijkscherm of stoel. Ik denk wel dat voor succesvol videoconferencing dat het voor iedereen fijn is als iedereen de juiste technologie heeft. Dan kan je natuurlijk zeggen dat moet die persoon regelen maar dan krijg je wel de reactie van ik ben niet aan werk dus dat moet mijn werkgever dan maar regelen. Dus de voorwaarde is dat degene die moet faciliteren, de directie, dat ook snapt. Sommige bedrijven stellen daarvoor een **thuiswerkbudget** om alle equipment voor aan te schaffen. Wij hebben ook gefaciliteerd dat je dit kunt doen, en dat het budget toereikend is. Je mag aanschaffen wat je wilt om je werkplek thuis zo in te richten dat je goed kunt deelnemen aan vergaderingen. We hebben ook gezegd dat je naar kantoor mag komen en meenemen wat je wilt. Maar er zijn ook wel bedrijven waarvan ik weet dat dit heel lang duurde en nog steeds niet is. **Ik denk dat het heel belangrijk is dat het bedrijf videoconferencing en thuiswerken als logisch beschouwd en dat het de productiviteit en welzijn van de mensen enorm verbeterd.** En als dat zo is, hoort het erbij dat het bedrijf dit ook een beetje faciliteert, sterker nog het is in de wet vastgelegd he in Nederland. Dit komt natuurlijk voor heel veel bedrijven rauw op het dak, iedereen thuis en dan moeten we ook nog een nieuwe werkplek aanschaffen voor alle medewerkers. Zo was de wet ook niet bedoelt maar het is wel zo. Dus ik denk wel dat de **visie van het bedrijf** ook een belangrijke rol speelt. Als een bedrijf denk dat het niet werkt of dit is toch maar tijdelijk dan gaat het natuurlijk nooit echt werken. Dan krijg je een hele afwachtende houding terwijl de wereld gewoon doordraait. Als het bedrijf de waarde er niet van inziet zullen de medewerkers daar ook niet zomaar tegenin kunnen gaan. **Het moet van bovenaf gedragen en genormaliseerd worden**, want van onderaf is het gewoon onmogelijk. Hier zie je nog heel veel verschil in. Bij

sommige bedrijven is het de normaalste zaak van de wereld, en hier zie je gewoon dat mensen goede kwaliteit leveren in vergaderingen door middel van goede camera's, goede microfoon en zijn vaak goed op de hoogte van (ongeschreven) spelregels. Sommige bedrijven betalen zelfs een deel van de internetrekening van werknemers thuis. Ik vind het zelf gewoon vreemd en raar als een bedrijf videoconferencing niet goed faciliteert, dan zie je gewoon dat mensen heel erg blijven hangen in de tijdelijke situatie en we hopen maar dat het zo snel mogelijk afgelopen is. Wat ook gewoon direct invloed heeft op de rest van je leven, dus ook op je thuissituatie. Het gaat in je hoofd zitten dat het blijkbaar tijdelijk is maar dat is het niet. Ik denk dat steeds meer bedrijven een apart beleid op gaan stellen met betrekking op VC, dan zie je steeds meer. Er is heel veel discussie over hoe nu verder, wat wordt het nieuwe beleid en dat staat op heel veel agenda's waar in de zomer over nagedacht moet worden. Na de vakantietijd zal je heel veel beleidsvormen gaan zien. Dat zal het najaar ook nog wel meepakken en dat we in 2022 een nieuwe werksituatie krijgen. Ik denk wel dat meer mensen weer in het oude gedrag terug gaan vallen máár ik denk wel dat de overgrote meerderheid de voordelen van thuiswerken en dat VC gewoon echt wel werkt, ervaren hebben en ook niet zomaar weer anders willen.

Ik heb ook al bedrijven gezien die kantoorruimte hebben ingeperkt, die gewoon al aan hun medewerkers hebben gevraagd wat ze willen omdat zij eraan zitten te denken om het kantoor kleiner te maken en kosten te besparen. Kantoren worden geoptimaliseerd als ontmoetingsplek en het geld dat wordt bespaard kan worden geïnvesteerd in andere dingen. Van dat geld geven we jullie allemaal een bureau thuis bijvoorbeeld, of een thuiswerkvergoeding, winstuitkering etc. Er zijn bedrijven die hier heel transparant over geweest zijn, die besloten hebben om het gebouw aan te gaan pakken. Medewerkers vinden dit vaak prima, en gaan akkoord met een aantal dagen in de week thuiswerken. Dat betekent dus dat als iedereen dit doet, waar ze dan ook vanuit moeten gaan, er veel beperktere ruimte is en het dus op sommige momenten druk gaat zijn op kantoor. Hier moet wel een goede planning of iets voor komen. Maar dit zal ongetwijfeld simpel op te lossen zijn door een digitaal planningssysteem.

Al met al, hebben we in Nederland al een hele andere houding gekregen. Van videoconferencing vanuit uiterste noodzaak en thuiswerken is raar naar voorkeur voor videoconferencing en thuiswerken en bij noodzaak nog in de auto stappen. Die stap hebben we definitief genomen en iedereen is ermee geconfronteerd. Heel veel mensen hebben hun mening bijgesteld en heel veel mensen wilden dit misschien ook al wel graag maar dit stap kon of durfde ze niet te nemen. Videoconferencing gaat nooit meer weg, sterker nog ik denk dat het alleen maar interessanter wordt met betrekking tot de volgende stap. Dit kan zo maar zijn hologrammen, I don't know. En Metaverse komt eraan, wat Mark Zuckerberg wil is dat over 5 jaar FaceBook een Metaverse. Een digitale virtuele werkelijkheid, ik denk dat dit ook wel gaat gebeuren.

Tot slot wil ik nog even kort de context & timing aanhalen. U gaf al aan dat dat voor jullie geen 'beperking' is?

Nee, wij gebruiken VC echt voor alles. Van de ontmoeting met de klant tot aan het afronden van een project. Ik merk ook wel, dat de flexibiliteit van mensen omhoog gaat. Als je thuis zit te werken en je hebt in de avond wat belletjes gepland staan vinden ze niet erg. Ze kunnen door het thuiswerken dit 'compenseren' door 's middag de boodschappen te doen, of in de ochtend even lekker te sporten. Dan willen ze in de avond rustig nog even de tijd nemen om een paar belletjes te doen, met bijvoorbeeld internationale bedrijven. VC heeft ook als grote voordeel dat je je eigen indeling kan maken, als je een goede laptop met camera en microfoon hebt kom je al een heel eind.

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt.

Interview 3 – Denko ICT

Interviewee: Harald Beernink & Dennis Koop

Company: Denko ICT

Interviewer: Tim Helle

Location: Eekboerstraat 28b, Oldenzaal

Time: 13:00u – 13:45u

Date: 12-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better. Could you tell me your:

3. Bedrijfsbeschrijving

We zijn eigenlijk de totaaloplosser op het gebied van ICT, telecom en domotica. Dat houdt in dat wij samen met onze klanten oplossingen bedenken, deze uitwerken en later ook in beheer nemen. Wij regelen dus alle omtrent de online werkplek, internet en alle voorkomende verbindingen en volledig systeembeheer. Dus eigenlijk het totale IT plaatje voor het MKB bedrijf van 5 tot 70/80 werkplekken, daar ligt onze focus. Dus netwerken, werkplekbeheer, serverbeheer met betrekking tot cloud oplossingen en hybride oplossingen plus het complete serviceverhaal daaromheen.

Daarnaast focussen we ook op telecom waarbij we mobiele telefonie, vaste telefonie (VOIP), bellen in teams koppelen, hosten en beheren. Een zijtak van ons is domotica, dat is eigenlijk een ander woord voor huisautomatisering of smart homes. Waar je dan aan kunt denken is google home wat je denk ik wel kent, alleen dan nog een paar stapjes verder. Met domotica richt jij je huis of werkplek zo in dat alle apparaten met elkaar kunnen communiceren en jouw dagelijkse werkzaamheden een stukje gemakkelijker worden. Wij richten dan voornamelijk op comfort, efficiëntie, veiligheid, flexibiliteit en een stukje duurzaamheid. Om een paar voorbeelden te noemen zijn bijvoorbeeld audio toepassingen die je op afstand kan besturen (heel simpel voorbeeld), maar ook verlichting, zonnewering, klimaatsystemen, veiligheidssystemen die kunnen worden doorgestuurd naar jouw apparaat of gsm. Met een visualisatie kun je dan alles monitoren en bedienen vanuit je smartphone.

En tot slot zijn we nog bezig, wat eigenlijk al klaar had moeten zijn maar is iets vertraagd, met security.

4. Functieomschrijving

Ik ben de eigenaar hier, sinds 2001 zijn we gestart dus dit jaar bestaan we 20 jaar. Dus mijn functie is uiteraard om het bedrijf te leiden, en daarnaast neem ik voor mijn rekening een groot deel van de sales. Dat is eigenlijk in vogelvlucht van wat ik hier doe.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

Ja sinds vorig jaar met het hele corona verhaal is het eigenlijk veel en veel meer geworden, het is in een enorme stroomversnelling gekomen. Her en der zie ik het zelf wel weer een beetje afnemen, omdat mensen toch wel het persoonlijke contact weer willen opzoeken. Maar, ja het is echt geen vreemd fenomeen meer. Het is wel snel aangeleerd om snel even wat te overleggen, even in teams wat het natuurlijk ook heel makkelijk maakt. Iedereen heeft teams, iedereen weet ondertussen hoe het werkt en een uitnodiging is zo verstuurd. Wij starten nu net zo snel een teams meeting als gewoon een telefoongesprek, sterker nog een teams meeting gaat vaak nog veel sneller. Wij maken hoofdzakelijk gebruik van de applicatie MS Teams, 99% van de gevallen.

Het komt wel eens voor dat we bijvoorbeeld Zoom of een andere gebruiken, maar dat komt bij ons niet heel veel voor. Videoconferencing is een hoofdzaak op basis van MS Teams.

▪ **Hoe vaak maken jullie gebruik van videoconferencing?**

Nou ik wil niet zeggen dagelijks, maar wel 3 à 4 keer in de week en die frequentie loopt alleen maar op. Wat ik net ook zei, je communiceert eigenlijk net zo snel even via Teams als via de telefoon. Het is gewoon zo makkelijk, je bent in Outlook, klikt je contactpersoon aan, rechtermuisknop en je klikt op teams meeting en het loopt al. Dus het gaat gewoon super snel. Het is ook zo dat onze klanten ook steeds meer met videoconferencing te maken krijgen, waardoor het ook wat toegankelijker is geworden. Ik zou bijna zeggen dat de hele wereld bekend is met Office 365, en zeker al onze klanten waardoor iedereen toegang heeft tot MS Teams. Wij ervaren het gewoon als super makkelijk en het werkt super.

▪ **Wat zijn voor jullie de redenen voor het gebruik van videoconferencing? Welke voordelen zijn er voor jullie verbonden aan videoconferencing?**

Op dit moment is het vooral de snelheid, eenvoudigheid en korte communicatielijnen zowel intern als extern. Daarnaast natuurlijk de reisduur en kosten, je kan gewoon de reis uitsparen naar een leverancier of naar een klant. Tegenwoordig handelen we dit lokaal af via een teams meeting, dus dat scheelt qua tijd en kosten. Dus de snelheid en de reiskosten zijn voor ons de voornaamste redenen om videoconferencing te gebruiken. Als je VC gebruikt heb je toch iets meer gevoel bij het gesprek, en krijg je iets meer indruk van de klant, dan dat het bijvoorbeeld bij alleen audio gaat.

U gaf het al even aan, jullie gebruiken videoconferencing zowel intern als extern?

Vaak als collega's op locatie zijn communiceren we ook via teams, soms alleen via de chat, maar meestal gewoon door een videobelletje. Het is net hoe het op dat moment het beste uitkomt, en wat het doel is van het belletje.

▪ **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Meest voordehand liggende is natuurlijk de emotionele waarde van zo'n videogesprek, in vergelijking met een face-to-face gesprek ligt dit natuurlijk een stuk lager, en is er wellicht in sommige gevallen helemaal niet. Het op locatie zijn, het aan tafel zitten met de klant, komt er toch meer boven tafel dan dat er met videoconferencing aan bod komt. Wanneer je gebruik maakt van videoconferencing behandel je meestal de vooraf opgestelde punten en that's it. Videoconferencing vergaderingen staan vaak bekend om hun efficiency, en wordt er weinig besproken omheen. Je mist daar echt de small talk vooraf bijvoorbeeld, maar ook gesprekjes onderling. Als je echt in persoon met elkaar aan tafel zit ga je veel sneller in op randzaken, die ook zeker van belang kunnen zijn, en wat ik zei onderlinge gesprekjes als je met meerdere personen in een ruimte zit. In een teams meeting gaat dit gewoon niet. Soms is het belangrijk dat je met elkaar aan tafel zit als je een order/project wil binnenhalen, omdat wanneer je op het moment komt om de beslissing te nemen kan je vaak aan de klant al aflezen of het hem wel of niet past. Dat heeft dan te maken met het non-verbale aspect, en dan is het handig dat je dan direct in kan grijpen en hierop in kan spelen om toch alsnog de klant over de streep te trekken om met jou zaken te gaan doen.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

▪ **Als u naar dit framework kijkt, wat valt u dan op? Mist u bijvoorbeeld nog bepaalde aspecten? Of hoort er misschien iets totaal niet in thuis?**

Nou, ik denk dat je het echt wel te pakken hebt met deze lijst aan voorwaarden die ik hier zie, de beperkingen kloppen wel, overige factoren zie ik hier nog staan. Naar mijn mening heb je

echt de belangrijkste zaken wel benoemd en besproken, alles wat we net hebben besproken zie ik hier nu ook in terugkomen en ik zou verder niet weten wat ik hier nog aan zou toevoegen.

- **Misschien nog even kort aanhaken op de voorwaarden, zien jullie bijvoorbeeld voorbereiding als voorwaarde?**

Dat is inderdaad wel een dingetje, dat ligt er natuurlijk aan waar je het over gaat hebben in de vergadering. Het is heel afhankelijk van het doel van het gesprek. Als ik een heel open gesprek heb, bijvoorbeeld alleen wat informatie door moet geven, of even kennismaken dan bereid ik me niet echt voor. De ene keer bereid ik me wel voor maar de andere keer niet, dus ik zou niet perse zeggen dat voorbereiding een voorwaarde is voor elk soort meeting. Het is maar net wat voor type gesprek ik ga voeren, heb ik een verkoopgesprek over een bepaald product wat wel enige diepgang vereist dan moet ik me natuurlijk voorbereiden, zelfde geldt voor prijs/contract afspraken en dat soort dingen. En daarnaast als je met heel veel mensen in een meeting gaat zal je ook moeten voorbereiden, maar dan wat meer in het toepassen van huisregels voor de meeting en ook zorgen dat iedereen ze weet.

- **Wat ik hier ook uit opmaak is dat jullie videoconferencing dus ook voor kennismaking en verkoopgesprekken gebruiken? Zijn er processen waarvan je denkt dit doen wij absoluut niet via videoconferencing?**

Naja, kennismaking niet echt. Het komt wel eens voor maar we gebruiken het vooral voor wat meer informele doeleinden. Dus niet echt een kennismakingsgesprek met een nieuwe klant, daarvoor gaan we veel liever nog gewoon bij de mensen aan tafel zitten. Dan ben ik misschien ouderwets, en ik snap heel goed dat bedrijven het wel doen maar wij doen het liever nog bij de klant zelf aan tafel. Ik ben dan juist wat meer opzoek, wat jij ook mooi beschrijft, naar dat non-verbale, de 1-op-1 communicatie, ja een beetje dat gevoel wat je dan van elkaar krijgt is voor mij belangrijk. Als ik dan weg loop heb ik gelijk het gevoel van dit gaat wel wat worden qua project, of dit gaat niets worden. Daar halen wij veel meer uit dan met videoconferencing. Videoconferencing gebruiken wij dus echt voor korte vergaderingen zoals tussentijdse terugkoppelmomenten met de klant, elkaars voortgang bespreken, korte vragen, informatie doorspelen etc.

- **Tot slot nog de overige factoren, heeft volgens jullie de lengte van de vergadering invloed op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?**

Nee niet echt, wat we wel hebben gemerkt is dat het veel korter is dan een normaal overleg. Wat ik net ook zei, je ramt de agenda punten erdoor en dan is het ook daadwerkelijk klaar. Veel minder small talk, het gaat met videoconferencing vaak om de efficiëntie. Dus het zo efficiënt mogelijk succesvol afronden van een vergadering. Soms met leveranciers hebben we wel wat langere gesprekken, maar normaal gesproken bij een 1-op-1 sessie is het voor ons gemiddeld een halfuurtje. Gemiddeld zitten we denk ik wel onder een halfuurtje, met de nodige uitschieters uiteraard. En ik denk dat je sowieso niet langer dan een uur in een videoconferencing call moet gaan zitten, dan werkt het gewoon echt niet meer. Wij vinden echt max een halfuurtje het beste.

- **En als je dan kijkt naar het aantal deelnemers?**

De meeste gesprekken gaan bij ons 1-op-1, soms met een aantal mensen er naast van dezelfde partij. De groep is vaak niet groter dan 5 à 6. En of het aantal deelnemers nou geschikt is voor videoconferencing hangt echt weer samen met het doel van de meeting, dus of videoconferencing geschikt is is echt sterk afhankelijk van het doel. Als jij een vergadering hebt die veel emotie opwekt over en weer, dan is het moeilijk om controle te houden in grote groepen. Mensen krijgen dan toch vaker om voor hun beurt te praten, of gaan er doorheen praten. Dat is in het echte leven al vervelend, maar helemaal in een videoconferencing call. Als we met z'n allen door elkaar gaan praten ben je in no-time het gesprek kwijt en dwaal je helemaal af.

- **Dan de context en timing, u gaf al aan dat jullie videoconferencing zowel intern als extern gebruiken. Hoe gaat u om met nieuwe klanten/projecten?**

Nieuwe klanten en projecten doen we zoveel mogelijk face-to-face, eigenlijk altijd. Ik merk wel dat we steeds meer met leveranciers videobellen, die zitten natuurlijk ook wel een beetje in onze wereld IT gerelateerd. Dan heb je ook echt mensen uit onze branche, met veel kennis van zaken, en dat praat dan wat makkelijker tijdens een videoconferencing sessie. Ook is het natuurlijk zo dat wij en onze leveranciers wel sneller geneigd zijn om videoconferencing te gebruiken dan mensen in de metaal branche. Wij werken er dagelijks met allerlei soorten IT oplossingen, en ik denk dat mensen in de metaalbranche daar minder kaas van hebben gegeten en er dan ook minder op zitten te wachten. Maar goed, voor onze leveranciers is het dagelijkse kost en daar gebeurt het dan ook veel meer mee.

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt

Ik snap dat je een standaard classificatie hebt gepakt om het onderzoek wat in te perken want dit onderwerp kan je echt alle kanten mee op. Lastig is dan wel zoals bij de eerste al, dan ligt het vaak ook aan de grootte van de groep, of dat het een individueel gesprek is. Beslissing nemen is eigenlijk hetzelfde verhaal weer, welke kant wil je er mee op. Wat voor beslissing gaat het over en hoeveel mensen hebben er invloed op. Als jij gewoon in gesprek bent met een klant dan wil je graag 1 op 1 wat bereiken, maar het is wel mogelijk uiteraard. Tot slot zie ik hier vertrouwelijke, privé of gevoelige informatie delen zou ik niet via videoconferencing doen. Ik zou bijvoorbeeld niet graag over teams mijn privé zaken bespreken met jou, daarvoor is het misschien wel te persoonlijk of te gevoelig. Daarvoor zou ik echt graag bij elkaar aan tafel willen zitten in dezelfde ruimte. En daarnaast blijft het online, en kan er alles mee gebeuren en dat wil ik gewoon niet riskeren.

Dat is ook nog een interessant aspect van videoconferencing, de privacy. Hoe kijken jullie daar tegenaan?

Ja dat is voor ons heel belangrijk, wij zijn zelf heel druk met de ISO informatiebeveiliging. Iedereen verwacht dat daar discreet mee omgegaan wordt. Als jij alles maar open zet en alles maar toelaat in een bedrijf, dat wil gewoon niet meer tegenwoordig. Je weet hoe snel het kan gaan met verspreiden van gevoelige informatie. Je wordt als bedrijf zijnde echt wel voorzichter in, en daar worden ook steeds meer beperkingen aan opgelegd voor de werknemers terwijl dat niet altijd functioneel is. Het is gewoon nodig tegenwoordig want er wordt toch heel veel misbruik gemaakt van persoonsgegevens. En daar zijn we echt wel heel druk mee om dat onder controle te krijgen, we zijn er al een heel eind mee maar toch blijven er nog verbeterpunten. Het is voor een klant ook belangrijk om te zien dat een bedrijf waarmee ze samenwerken heel bewust en discreet omgaan met hun gevoelige gegevens, dat geeft een goed beeld af bij de klant.

Zou u daar een voorbeeld van kunnen geven? Wat hebben jullie ondernomen op het gebied van privacy?

Dat omvat eigenlijk ons hele ISO27001 certificering. We zijn hier vorig jaar mee gestart, ik neem aan dat je weet wat is, dat omvat eigenlijk ons hele security beleid. Alles wat daar aan verwant is, is hier ook echt toegepast bij ons intern, puur om ons ook te conformeren aan de AVG wetgeving. In feite zit de AVG wetgeving in de ISO270001 maar de ISO gaat nog 2 stappen verder. Je kan dan denken aan het afschermen van bepaalde ruimtes en mappen in ons systeem door simpelweg niet elke werkplek alle rechten te geven. Maar ook bijvoorbeeld dat je niet zomaar mag weglopen van je pc als je gevoelige informatie ervoor hebt staan, bijvoorbeeld een contract bijvoorbeeld of prijsgegevens etc. Dat scherm moet je dan vergrendelen voordat je weg loopt van je werkplek, al dit soort dingetjes zijn wij nu echt bewust mee bezig.

En als je specifiek naar videoconferencing kijkt, waar letten jullie dan vooral op?

*Naja, het is min of meer noodgedwongen geïntroduceerd aan het grote publiek, het is echt in een sneltreinvaart gegaan. Dan worden eigenlijk al dat soort gevaren (dat eigenlijk **alle gesprekken online** zijn, en mensen erbij zouden kunnen komen) voor lief genomen en gewoon gebruikt. Totdat het ergens een keer misgaat en de security wordt aangescherpt, vervolgens zal het dan weer doorlopen tot het weer misgaat. Zo gaat het verder, naarmate het **videoconferencing 'volwassener'** wordt zal het **steeds beter** en veiliger worden. Maar **het houdt ons niet tegen** om te gebruiken, het is natuurlijk ook niet zo dat wij echt **staatsgeheimen** bespreken. Mocht er wat uitlekken van onze gesprekken is er geen sprake van een ramp of iets dergelijks, het zijn gewone gesprekken over prijzen, contracten, en andere informatie. Mensen worden wel steeds nonchalanter ermee, kijk maar naar de hele coronasituatie, zo gaat het ook wel met videoconferencing. Dat is bij alles, iets wat nieuw is zijn mensen voorzichtig in maar na verloop van tijd wordt het geaccepteerd en wordt er niet zozeer meer nagedacht over de risico's. Je zou kunnen zeggen dat de voordelen een stukje groter zijn dan de risico's die eraan verbonden zijn, helemaal in onze sector/branche.*

Een leuk voorbeeld is misschien wel die videoconferencing call of hoog Europees niveau, waarbij een link gekopieerd werd uit die videoconferencing call. Daar is toen een externe jongen achter gekomen waardoor hij toegang had tot dit gesprek, terwijl hij daar natuurlijk niks te zoeken had. Was vorig jaar in het nieuws, allerlei ministers waren toen aan het vergaderen en opeens komt er dan een onbekend iemand het gesprek binnen. Die link was gewoon in beeld geweest, waardoor die 'hacker' er dus daadwerkelijk in kon komen. En op dat niveau kan dat heel schadelijk zijn, als ze het bijvoorbeeld niet door hebben dat er een extern iemand mee luistert en er allerlei belangrijke Europese zaken worden besproken die absoluut niet mogen uitlekken. Het is daarom wel van belang om goed op te letten en de juiste mensen uit te nodigen en de link te beschermen tegen partijen die er niks mee van doen hebben.

- **Dan zijn we eigenlijk wel bij het einde, ik heb alle punten aangehaald waar ik jullie kijk graag op wilde zien. Willen jullie verder nog wat toevoegen?**

Nee eigenlijk niet, ik ben heel benieuwd naar jouw resultaten.

Interview 4 - Team Nijhuis

Interviewee: Luuk Rouwhorst

Company: Team Nijhuis

Interviewer: Tim Helle

Location: Prins Bernhardlaan 59, Borne

Time: 10:00u – 10:45u

Date: 20-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better. Could you tell me your:

1. Bedrijfsbeschrijving

Ik ben nu 10 jaar werkzaam voor Team Nijhuis, ik ben begonnen als online marketeer. In deze tijd hadden wij 2 medewerkers op online werkzaamheden zitten en 12 op offline. Op dat

moment zaten we echt in de shift van offline naar online, toen ging het ook heel slecht met het bedrijf. Toch wel enkele mensen die ontslag hebben gekregen, helaas. Wat we eigenlijk merkte, dit was in 2011, dat heel veel vraagstukken van offline naar online verschoven en het bedrijf was daar toen nog niet echt klaar voor. Online kant liep eigenlijk vanaf het begin wel heel goed, in het begin had ik 3 klanten dat werd 50 en toen 100 en het groeit maar door. Tegenwoordig ben ik verantwoordelijk voor onze marketing en sales, ook mede-eigenaar sinds vorig jaar, het bedrijf over kunnen nemen met twee compagnons en ja heel gaaf dat het zo is gelopen. We zijn nu met 50 mensen in totaal, en eigenlijk richten we ons het 'vermarkten' van bedrijven dus bedrijven die flink willen groeien middels online marketing.

2. Functieomschrijving

Ja, dan kun je denken aan huisstijl ontwerp, logo-ontwerp, visuele identiteit neerzetten van een bedrijf, ook wel tijdschriften, en direct mails. Dat soort zaken. We hebben nog wel klanten maar deze tak is heel klein geworden. We hebben bijvoorbeeld nog wel scholen waarvoor we nog 1x per jaar, als de scholen weer beginnen, een soort kaartje naar alle studenten doen bijvoorbeeld. Eigenlijk doen we dat niet meer, alleen de klanten die we 10 jaar geleden hadden of als het een relatief simpel vraagstuk is maar over het algemeen drukken we deze aanvragen allemaal door naar onze partners.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

Om te beginnen denk ik dat er een duidelijke scheidingslijn zit tussen voor corona en nu tijdens corona. Voor corona gebruikten we het al wel maar was het echt heel sporadisch met klanten, we merkten hier toen vooral dat het niet altijd even goed geaccepteerd werd bij bedrijven. Klanten wilden gewoon graag dat men fysiek op locatie kwam. En hier intern, bijvoorbeeld met HR als het over contractzaken gaat is het toch wel fijn als het face-to-face gebeurt. Voor corona gebruikten we het dus wel maar heel sporadisch, ik denk maximaal één keer in de week/één keer in de twee weken. Naja, toen corona kwam opzetten hebben we dus wel een switch moeten maken en dan eigenlijk alleen nog maar videobellen. Ik moet zeggen dat het op zich goed is bevallen, we zijn de periode prima doorgekomen. Maar er zitten natuurlijk een aantal nadelen aan het online videobellen ten opzichte van een fysieke meeting, en ook voordelen natuurlijk. Het is wel grappig dat het in zo'n korte tijd zo omgeslagen is, ook bij externe partijen werd het veel meer geaccepteerd. Komt natuurlijk ook dat het min of meer verplicht is maar toch het wordt veel meer voorgesteld om even een teams-bespreking in te zetten. Ik merk het ook aan de team-stand ups, wat wij altijd doen aan het begin van iedere week. Normaal deden we dat altijd fysiek hier op locatie, maar nu zit echt meer dan de helft thuis en wordt het gewoon digitaal gedaan. Dat is echt wel een enorme verandering in werkwijze voor ons.

De bezetting op ons kantoor is ongeveer 50% nu, en dit proberen we een beetje te managen door een bepaald schema. Dit schema geeft aan hoeveel mensen er maximaal op kantoor mogen werken, en wie dat dan zijn. Iedereen is daar overigens vrij in en er zijn geen verplichtingen over het algemeen.

Waar gebruiken jullie videoconferencing zoal voor?

Ik ben zelf voornamelijk betrokken bij salesvraagstukken, dus voor pitches gebruik ik het. Ik heb zelf ook een aantal klanten waar ik verantwoordelijk voor ben. Gesprekken met bestaande klanten doe ik dus ook veel via videoconferencing, daarbij kun je denken aan de voortgang bespreken, waar staan we nu en wat moet er nog gebeuren, maar ook aan HR-gesprekken. Ik merk wel als het om contracten gaat, zowel positief als negatief, dat doen we wel gewoon fysiek. Maar we hebben ook maandelijkse voortgangsgesprekken intern, en dan zit ik met al mijn mensen van de sales gewoon digitaal.

Hoe vaak maken jullie gebruik van videoconferencing?

Ja echt dagelijks,

- **Wat zijn voor jullie de redenen voor het gebruik van videoconferencing? Welke voordelen zijn er voor jullie verbonden aan videoconferencing?**

Ten eerste, vind ik dat de meetings echt heel erg direct tot de kern komen, dat je bijvoorbeeld in het verleden wel eens anderhalf uur bij elkaar zit en dat je nu gewoon even half uur/drie kwartier even die hoofdlijnen pakt. Dus de online meetings gaan gewoon veel sneller, veel efficiënter. De gesprekken er omheen zijn minder, weinig small talk, veel concreter allemaal. Daarnaast reistijd en daarbij komende reiskosten uiteraard, voor corona reed ik ongeveer 40.000 kilometer per jaar en dat is nu ongeveer 20 tot 25 duizend. Klanten hebben het gewoon veel meer geaccepteerd, ook bij 'potentials' is de eerste vraag vaak of we eerst even een videobelletje willen doen om te kijken of er een klik is en of wij de juiste partij zijn om hun vraagstuk op te lossen. Ik heb nu een potentiële klant in Nijmegen, en als het echt een mega interessant project is ga ik er natuurlijk heen, maar dit was echt nog in een voorfase en even aftasten of wij daar wat voor kunnen doen. Anders was ik daar ook heen gereden, maar nu pakken we dit digitaal op en scheelt het gewoon drie uur aan reistijd. Dat is het grootste voordeel voor ons.

Als ik het goed begrijp, doen jullie het eerste contact ook door middel van videoconferencing?

Ja ligt natuurlijk een beetje aan de situatie, hoe urgent en hoe interessant het is. Ik merk voor corona dat het echt niet geaccepteerd werd, wat in het westen van Nederland wel wat meer was dan hier. In het oosten was het niet echt de vraag of je dat zou doen of niet. Nu merk ik gewoon dat iedereen het prima vindt als je dat doet. Dus ja, wij doen ook het eerste contact met de klant via videoconferencing (mits de situatie hiervoor geschikt is), omdat het gewoon veel scheelt in tijd en kosten. Dat wil niet zeggen dat we alle communicatie dan via videoconferencing doen, vroeg of laat ga je wel naar de klant toe om bepaalde dingen te bespreken.

- **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Ik vind het heel lastig dat iedereen de 'vrijheid' heeft om haar/zijn camera uit te zetten bij bijvoorbeeld een salespitch, dan zie je al helemaal niet wat er gebeurt. Als ik interactie heb aan tafel dan zie ik wat er gebeurt, snappen ze mijn verhaal, soms zie je dan bepaalde gezichtsuitdrukkingen van mensen als ze iets niet begrijpen, dat zijn allemaal dingen waar je dan direct op kan inspelen. En dat is digitaal gewoon heel lastig op te peilen, plus ook dat de interactie helemaal verdwijnt. Mensen zijn heel snel geneigd om hun camera uit te zetten, microfoon op mute te doen en eigenlijk niet echt meer deel uit te maken van de vergadering. Jij hebt je verhaal gehouden en dan? Heb je dan iets raars gezegd, ik kan er dan wel een beetje onzeker van worden.

- **Wat zijn voor uw voorwaarden voor het gebruik van videoconferencing?**

Ik denk dat voorbereiding heel belangrijk is, we zijn nu ook bezig om te kijken of we gesprekken kunnen nemen. Daar hebben we op dit moment nog niet de juiste licentie voor maar willen we wel graag naartoe. Dat zal je niet altijd doen maar voor bepaalde vergaderingen is het gewoon handig, als bijvoorbeeld niet iedereen deel kan nemen kunnen zij het achteraf terugluisteren. Wat je zegt qua hardware ook, er is niet zo frustrerend als er tijdens een pitch iets hapert, de camera wegvalt of de microfoon stottert etc.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

- **Als u naar dit framework kijkt, wat valt u dan op? Mist u bijvoorbeeld nog bepaalde aspecten? Of hoort er misschien iets totaal niet in thuis?**

Ik zag vertrouwelijke informatie staan bij de voorwaarden, hoewel ik denk dat het niet echt een voorwaarde is. We hebben zelf nog niet echt meegemaakt dat klanten niet willen videobellen om deze reden. Het is ook niet zo dat we staatsgeheimen bespreken, dus ik denk dat in onze sector het niet op die manier van belang is. Wij opereren gemiddeld genomen op MKB en MKB+, maar ik kan me wel voorstellen dat als je echt voor bedrijven zoals Coca Cola en dat soort merken werkt dat het weer een ander verhaal is. Voor ons heeft dit nog niet voor problemen gezorgd.

Observeren van gedrag is misschien een beetje hetzelfde verhaal, het is niet echt een voorwaarde wat bij ons echt nodig is voor de meeste vergaderingen. Maar het is inderdaad wel lastig, ik gebruik dan twee schermen waarbij ik focus op mijn presentatie op het ene scherm en de mensen die zie je dan op het andere scherm. Je ziet ze ook niet super groot dus veel kan je daar niet van opmaken. Het is wat ik al aangaf heel lastig om goed te kunnen peilen vind ik.

Fysiek product beoordelen is bij ons niet echt van toepassing. Het is wel eens zo, ik noem maar wat bijvoorbeeld klanten met voertonnen, dat het dan makkelijker is om ook op locatie langs te gaan om de sfeer daar te proeven. Maar om even terug te komen op de voorwaarde denk ik dat het bij sommige klanten wel een voorwaarde is, en dat sommige het ook oké vinden om via videoconferencing af te handelen

- **En als we dan kijken naar de opgesomde beperkingen van videoconferencing, had u daar nog wat aan willen toevoegen?**

Nou de emotionele connectie hebben we het eigenlijk wel over gehad, wat echt beperkt is bij videoconferencing. Realistisch oogcontact is ook waar, aangezien je nooit echt rechtstreeks in de camera kijkt maar op je scherm, ofwel naar andere deelnemers of datgene wat je hebt voorbereid. Het uiten van non-verbale communicatie, ja dat heb ik ook aangegeven eigenlijk met name gezichtsuitdrukkingen etc. Hoge interactiviteit is ook wel wat moeilijker inderdaad met videoconferencing. Wij proberen dit alsnog te bereiken door veel vragen te stellen, conformeren over bepaalde slides bijvoorbeeld. We hebben nu dit besproken, snap je wat erop staat? Hoe kijk jij hier tegen aan? Dus dan merk je wel dat je echt veel meer vragen moet stellen om iedereen actief te laten deelnemen. Als je met elkaar aan tafel zit komt dit veel natuurlijker, je geeft die presentatie dan en komt er vervolgens vanzelf wel reactie op. Digitaal heeft iedereen zichzelf op mute dus komt er veel minder snel reactie op. Het hebben van zijgesprekken, dat vind ik wel lastig om daar de impact van te beoordelen en wat daar de waarde van is. We zaten hier in de verbouwing en rond december hadden we een coronageval hier op het werk. Dus toen zijn we toch weer volledig in lockdown gegaan en zat iedereen weer thuis. Volgens mij hebben we rond maart weer gezegd van kom maar weer wat meer naar kantoor en toen heb ik ook echt mensen een halfjaar niet gezien. Dus je merkt wel echt dat je deze zijgesprekken mist, je was zo weer een uur op een dag bezig met praten met collega's die je een halfjaar niet gezien hebt. Ik denk in onze cultuur zijn teams super belangrijk, dus ja die zijgesprekken vinden wij zeer essentieel. Dat is enerzijds dat je dingen van elkaar weet, interesse in elkaar, echt die teamband. Dan hoor je bijvoorbeeld bij het koffiezetapparaat wat dingetjes over bepaalde klanten, of je vangt gesprekken van anderen op. Helemaal in mijn rol als directeur dan hoor je gewoon veel dingen waar mensen tegenaan lopen als je een rondje loopt door het gebouw. En daar kan je vervolgens wat mee doen. Super essentieel dus zijgesprekken voor ons. Wat op gegeven moment hebben gedaan in coronatijd is een wekelijkse stand-up. Elk team heeft dan 's ochtends om 9 uur de stand-up, enerzijds om ook echt om 9 uur er te zijn om wel een beetje die routine erin te houden. We zijn heel flexibel maar het is natuurlijk gewoon gezond om 9 uur te beginnen, in

plaats van dat je een keer om 12uur begint. Daarom hebben we eigenlijk gezamenlijk besloten om **de week gezamenlijk te starten**, en dat hoeft dan niet perse gelijk over werk te gaan maar ook interesse tonen hoe het nou met iemand is. We hebben dan met elke teamleider in kaart gebracht welke mensen nou wat **kwetsbaarder** zijn, en daar hebben we echt wel heel veel **extra aandacht** ingestoken. Toch, even vanuit mij of mijn compagnons, net even wat vaker bellen en dat soort dingen. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld ook digitale borrels gedaan. Met kerst was wel heel gaaf, we zijn toen om half 8 begonnen en de laatste mensen gingen de call uit om half 3 's nachts. Je hoort wel vaak dat bedrijven dit even een uurtje doen om er toch wat op uit te doen, waarbij de helft ook alweer afhaakt. Nee wij hebben echt gekozen voor een heel interactief programma met een quiz, video van het jaar gemaakt, mooie momenten en dat soort dingen. We hebben ook wat fysieke dingen gedaan door mensen een klein iets op te sturen. We hebben met pasen iedereen een paasbrood opgestuurd, in de zomer een drankpakketje. Met dit soort dingen hebben we echt veel extra aandacht besteed omdat wij het teamverband en de relatie onder elkaar extreem belangrijk vinden.

- **Dan heb ik nog een aantal overige factoren benoemd die van invloed kunnen zijn op videoconferencing, wat vindt u daarvan?**

Ik zie de lengte van meeting staan, wat voor mij wel echt maximaal een uur is. Ik heb soms dagen, je wordt heel efficiënt want je hebt geen reistijd, meetings gepland staan van half negen tot zes uur 's avonds. Misschien een keer een half uur pauze, maar dat ik de rest van de dag echt volgepland had, dat was gewoon echt niet te doen. Als je dat een paar dagen op rij doet ben je gewoon echt gesloopt en dat moet niet willen. Je moet eigenlijk gewoon zorgen dat je **maximaal 4 à 5 uur op een dag** in een videocall zit, met de **nodige pauzes tussendoor en maximaal een uur over één bepaald onderwerp/klant.**

Aantal deelnemers is wel wat moeilijker want dat hangt natuurlijk ook weer samen met het doel van de meeting die je op dat moment hebt. Ik denk dat je sowieso altijd bij vergaderingen moet kijken van wie moeten er echt bij zijn, en het aantal deelnemers op die manier zoveel mogelijk beperken. Een bedrijfspresentatie kan iedereen natuurlijk bijzijn, maar ik denk over het algemeen dat hoe meer mensen in de meeting zitten hoe minder mensen uiteindelijk opletten. We hadden laatst een online training met Google waar twintig mensen van ons bij waren, en ik denk dat vijf mensen in die hele tijd niks gezegd hebben. Dan kan je ook afvragen hoe effectief het is, dan hebben mensen toch sneller de neiging om andere dingen erbij naast te gaan doen. **Hoe meer deelnemers, hoe minder interactiviteit.** Sommige vinden het ook **spannend** om te praten in grotere groep, en dit kan dan nog eens versterkt worden doordat het online is. We hebben vier online marketing teams, maar bij één team heeft de teamleider ook daadwerkelijk gezegd van je moet de camera gewoon aanhebben. Volgens mij zijn daar ook wel onderzoeken over geweest, dat als je in je pyjamabroek zit dat je brein dan denkt dat je nog in een relaxmodus zit. Dus je moet eigenlijk gewoon zorgen dat je om negen uur fatsoenlijk klaar zit. Op een gegeven moment waren er gewoon mensen die nog in de auto zaten, of halfslaperig achter hun pc zaten, ja dat werkt gewoon niet. Ik vond het zelf ook wel een goede om allemaal de camera aan te hebben, en netjes verzorgd in beeld te komen met je 'werkkleding' aan.

- **Is voor u de afstand een bepalende factor in het gebruik van videoconferencing of niet?** Ja absoluut, wij hebben veel **klanten in het westen** zitten dus dan probeer je natuurlijk wel wat **sneller videoconferencing in te zetten.** Helemaal als klanten dan zelf met de vraag komen of we willen afspreken of het liever digitaal doen, dan ben ik sneller geneigd om het gewoon digitaal op te pakken. Helemaal als het in Amsterdam is natuurlijk, **kijk als het nou hier in de buurt is en het is vijf minuten rijden voor mij, dan kan je er wellicht beter even heengaan.** Ik heb nu ook een potentiële klant in Nijmegen wat echt nog in de voorfase zit, het vraagstuk daar is nog niet heel concreet, het contactpersoon is daar is veranderd, dus dan vraag ik me al af hoe interessant het is. Dan kan ik via videoconferencing gewoon in een uurtje ontdekken of het wat is, en dat scheelt dan gewoon drie uur reistijd. Later kan ik altijd nog fysiek op locatie langskomen om het project echt op te zetten. Als nu een potential belt voor maandag en het is een **enorm groot vraagstuk,**

wat voor ons heel groot is, dan ga ik er natuurlijk direct naar toe. Vier weken geleden was de binnen- en buitendienst met vakantie dus moest ik dit zelf even oppakken, ja dan heb je ook heel veel kleine klanten. Dan gaat het een keer om een opdracht van eenmalig €1000,- of maandelijks €300,- bijvoorbeeld, welke zeker goed zijn om te hebben maar daarvoor ga ik niet op en neer naar Amsterdam rijden. Dan hou ik gewoon digitaal even een presentatie. Grappig is wel, dat het ook wel eens andersom is. Ik had laatst iemand uit Haaksbergen wat voor ons dus super dichtbij is, die gaf zelf aan om het online te doen en dat ik niet langs hoefde te komen. Het komt gewoon steeds meer voor dat andere partijen dit ook graag willen. Het was een man van rond de 50, terwijl je juist denkt dat de 'oudere generatie' vaker nog de neiging heeft om fysiek alles af te handelen maar hij gaf aan dat hij het liever online wilde doen. Nouja, prima!

Het hangt gewoon heel erg af van de potentie van het project. Dus afstand heeft zeker invloed op de keuze om videoconferencing te gebruiken maar hangt eigenlijk samen met de aard van het project en de klant.

- **Nu we een aantal factoren hebben besproken, had u op dit moment nog iets willen toevoegen?**

Ik weet niet of dit binnen jouw onderzoek valt maar ik ben ook wel heel benieuwd naar de mogelijkheden met augmented en virtual reality. Volgens mij moet het tegenwoordig ook al wel mogelijk zijn om met bepaalde technieken dat ik of jij geprojecteerd wordt en dat het heel realistisch lijkt dat je met elkaar in één ruimte zit. Het natuurlijk lastig want er zit altijd een soort vertraging in het netwerk waardoor het bijna onmogelijk is om realtime op die manier te vergaderen. Maar dat is wel iets waar benieuwd naar ben. Ik denk ook wel, mijn broer die werkt dan in Amsterdam, en daar gaan ze helemaal remote zonder kantoor. Wij waren hier vorig jaar aan het verbouwen en die zei dat we knetter gek waren dat we gingen investeren in het gebouw, dat het een waardeloze investering is, en dat kantoren weggaan en in de toekomst niet meer bestaan. Mijn broer vindt het heel fijn, hij is IT'er, dat hij lekker thuis kan werken maar ik denk dat dit hier in deze sector wel iets anders ligt. Wij zijn met meer commerciële mensen, die graag sociaal zijn en nog met elkaar op kantoor zijn. Ik moet zeggen dat ik nu ook wel minimaal drie dagen weer op kantoor ben en als ik een dag weinig afspraken heb ik alsnog naar kantoor kom. Ik vind de gezelligheid en de sfeer gewoon super belangrijk en daar haal ik mijn energie ook uit. Ik denk dat het een soort mix wordt, kantoren gaan wel inkrimpen dat wij bijvoorbeeld van 50 naar 30 capaciteit gaan in de toekomst. Dat er echt een soort mix komt van efficiency en onderlinge sfeer en gezelligheid. Ik zie het komende tien jaar echt niet gebeuren dat kantoor helemaal verdwijnen. Dat zag je toen eigenlijk ook wel met die kantoortuinen, dat was toen helemaal 'hot' maar dat bleek achteraf ook niet zo'n succes te zijn. Nu komen daar heel veel bedrijven op terug omdat de ventilatie drama is, qua geluid is het ellende en dat denk ik met dit ook wel. Iedereen roept dat ze volledig remote gaan, kantoorpanden zijn niet meer nodig maar ik denk echt wel, wat jij ook zegt, dat die zijgesprekken van essentieel belang zijn.

Wij maken ook gebruik van vidcharts, een videotool en dan kan je in gmail een video opnemen van je scherm. Dat werkt ook ideaal, dan heb ik bijvoorbeeld een offerte en die ligt ik dan helemaal toe in die video. Deze stuur ik dan naar de klant en vervolgens kan je ook zien of ze de video hebben bekeken, waar ze geïndigd zijn en hoe vaak ze deze bekeken hebben. Als je zo'n video opneemt ben je in een kwartiertje klaar, als je dus een mail moet opstellen dan ben ik veel meer tijd kwijt. Je merkt wel als je zo'n video stuurt dat de potentiële klant het echt fantastisch vindt. Ik pas iemand dus in een kwartiertje zo'n video toegestuurd waarna hij nog één of twee vragen had, en vervolgens het hele project mocht doorgaan. Ze vonden de video super duidelijk, die hadden ze dan met het directieteam bekeken. Dus daarmee merk je ook wel dat dit soort ontwikkelingen echt steeds meer geaccepteerd worden. Gewoon een plug-in die je in je email kan laden. Ik denk dat hetzelfde geldt voor videoconferencing, dat wordt alleen maar meer geaccepteerd, er komen steeds betere functies en tools binnen de software programma's en het wordt daardoor steeds makkelijker in gebruik voor iedereen.

Interview 5- Gladior

Interviewee: Kai-Arne Carras
Company: Gladior
Interviewer: Tim Helle
Location: Telefonisch
Time: 14:00u – 14:45u
Date: 20-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better.

1. Bedrijfsbeschrijving

Mijn naam is Kai en ik zit nu 7,5 jaar bij Gladior. We zijn 20 jaar geleden als online marketing bureau. Vroeger, toen kon ik net lopen, toen was dat echt nog SEO en SEA zeg maar. Met alle trucjes die er toen nog waren, Google was er toen nog niet eens, we hadden toen nog Ilse en een aantal startpagina's. Maar goed, niet al te veel aandacht aan spenderen, we staan nu waar we staan. Dat is dat we het heel erg data-gedreven doen, zowel marketing als development en design. Sommige mensen noemen het dan een service agency, wij doen echt vanalles wat zodat we het in-house kunnen houden. We zijn eigenlijk uitgegroeid naar een team van 35-40 man waarin wij multidisciplinair, waarin dat dan zo mooi heet, aan digitalisering doen. Dus digitalisering, automatisering en marketing. Want in onze ogen is marketing wel iets meer dan een campagne runnen of goed gevonden worden, het is 2021 en het mag ook wel een beetje automatisch allemaal. Om daar even een voorbeeldje bij te geven: Wij hebben klanten die hun geld verdienen met het geven van opleidingen en cursussen en daar is het heel belangrijk dat je een bepaald aantal deelnemers krijgt. Vanaf vijf deelnemers is het eigenlijk gewoon pure winst zeg maar, want de les moet je toch geven, lokaal moet je afhuren en de docent moet je betalen. Dus alles boven de zoveel deelnemers is extra winst. Dan wil je dus eigenlijk dat jouw opleidingssysteem praat met jouw marketingkanalen, hè dat die koppeling daar is. Dat het systeem zegt van luister over 60 dagen begint de training, en er zijn pas vijf inschrijven dus ik ga automatisch een campagne starten en die laat ik lopen op die specifieke opleiding. Net zo lang tot het klaslokaal 90% vol zit en dan stop ik het ook weer automatisch, dan hoef je als mens bijna niks te doen. Dat soort slimmigheden, nogmaals het 2021 mensen zijn lui, marketeers willen graag creatief bezig en niet met herhalende bezigheden bezig zijn de gehele tijd. En dat proberen wij dus voor elkaar te krijgen.

We hebben de focus op het systeem aanpassen, je kent waarschijnlijk de naam Afas wel, of het nou is van Afas live of de shirtsponsor van AZ of wat dan ook. Maar veel mensen kennen niet zozeer de software die daarachter zit, ook wel bedrijfssoftware. Om een indicatie te geven, 2,5 miljoen mensen krijgen hun loonstrookje via Afas, dus dat is best wel een veelgebruikte software. En daar valt eigenlijk alles in, alles van jouw bedrijf, administratieve processen, jouw opleidingsbudgetten, HRM pakketten, voorraden of wat doen ook. Het zit allemaal in één stuk software en dat bied ons de kans om, in combinatie met dat het een Nederlands softwarepakket, alles uit één bron te halen en dat werkt voor ons gewoon super goed. Zodat wij al linkjes uit die bron kunnen halen en daar onze marketing campagne of wat doen ook op aan kunnen sluiten.

2. Functieomschrijving

Uhm ja, dan over mijn. Je zag waarschijnlijk al in mijn handtekening staan dat ik als functie manager business consultancy heb. Dat bestaat eigenlijk uit drie onderdelen: ik ben manager/leidinggevende van een team van 14 bestaande uit consultants en marketeers, wat dat betreft heb je denk ik wel de juist persoon aan de lijn. Ik ben ook consultant en ik ben project manager. En dat betekent eigenlijk dat bij de grote digitaliseringsprojecten zorg ik ervoor dat iedereen alles op tijd af heeft, dat het voldoet aan de kwaliteitseisen en dat het een probleem oplost. Het zal je verbazen, dat leer je niet altijd op school, maar hoe vaak er een probleem wordt opgelost wat uiteindelijk niet het echte probleem leek te zijn. En ik ben dus consultant, en dat betekent dat ik mijn mening geven over bepaalde zaken en dat ik advies geef. En dat doe ik dan eigenlijk op basis van ofwel ervaring of data. Whichever comes first, en dat doe ik dus sinds een jaar of 7,5 en deze specifieke functie nu een jaar of drie. Dat in een notendop denk ik. We hebben verder vijf teams bij ons, we hebben consultancy, we hebben marketing (waar ik dus leidinggevende van ben), we hebben design, we hebben developers front-end en developers back-end. Front-end is eigenlijk alles wat een consument gaat zien, en back-end zijn eigenlijk alle koppelingen en codes achter de schermen die de consument niet ziet maar hun leven wel makkelijker maakt. En natuurlijk een commercieel sales team. Zoals ik al aangaf hebben we dus teams waar meerdere mensen vanuit verschillende disciplines zitten, en dat maakt het denk ik ook zo tof om in de veld te zitten. Je werkt dan altijd samen met een designer, met een marketeer, met een developer en een consultant. Je krijgt dan veel mensen die betrokken zijn en die vanuit hun eigen specialiteit gaan kijken en proberen op deze manier het beste eruit te halen. Dan krijg je volgens ons veel betere resultaten als bijvoorbeeld een developer een site maakt, en de marketeer vervolgens zegt dat het niet snel goed is of niet duidelijk genoeg etc. Zo werk je dus beter in onze ogen. En zoals je je kan voorstellen komt daar heel wat videoconferencing bij kijken.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

Laten we eerst even zeggen dat het een ontzettend interessant actueel thema is, en nou zijn wij van oorsprong al bezig met digitalisering en innoveren. Wij zijn dan ook best wel een modern bedrijf in die zin, wij werkten al veel thuis, wij hadden al veel vrijheid en wij spraken onze klanten al veel digitaal. Maar ik denk dat er in hoofdlijnen drie verschuivingen zijn sinds we zijn gaan videobellen, om het maar even zo te noemen. Eén, misschien wel de belangrijkste wijziging, is dat klanten het nu ook massaal doen en accepteren. We hebben een x aantal klanten in ons portfolio en voor corona had je eigenlijk drie opties; je communiceert via de mail, je belde of je ging langs / klant kwam langs. En daar is eigenlijk een vierde optie bijgekomen wat tussen bellen en fysiek langsgaan in zit met voor- en nadelen natuurlijk. Klanten vonden dit in het begin gewoon lastig, het was niet echt normaal als je snapt wat ik bedoel. Dan zeggen ze vaak, kom een keertje langs dan kunnen we een strategische sessie doen of wat dan ook. En nu is eigenlijk het nieuwe normaal dat wij voorstellen om een videocall te doen. Dus dan kan je elkaar wel in de ogen kijken, presenteren is alleen maar makkelijker want je hoeft niet voor een scherm te staan of wat dan ook. Links heb je nu vaak de klant staan, en rechts je presentatie dus dan maakt het makkelijker, goedkoper en veel beter voor het milieu. De klant hoeft onze reiskosten niet te betalen dus dat is voor hen ook winst. Dus dat is eigenlijk het eerste wat heel erg veranderd is.

Ten tweede is het de software die we gebruiken, want voorheen gebruikten we skype, microsoft teams, google hangout of wat er dan ook maar was. Ook onze klanten gebruikten wat er voor handen was. Die hadden een keertje Trello gebruikt, of die hadden een keerte Slack gebruikt en daar belden ze dan mee want dat was bekend en vonden ze fijn. Tegenwoordig is veel meer standaardisatie, in mijn beleving gebruikt praktisch iedereen

Microsoft teams zo ondertussen en wij dus ook. En dat is eigenlijk gewoon de nieuwe standaard geworden.

En de derde wijziging, die kwam pas later aan het licht, is dat wij vanaf dag 1 hebben gekozen voor Microsoft teams. En dat had alleen maar te maken met dat we toch Outlook hadden, weet je wel, **je hebt toch Outlook** dan gebruik je gewoon Microsoft teams want je hebt het toch al. Weet je, het is toch al geïnstalleerd en het werkt met je professionele account. Maar vanaf dag één bellen we elkaar **voor elk wisselwasje** op, we hebben **dagelijkse stand-ups per team**, en met de grote teams hebben we twee keer per week een stand-up. Ook **als je vragen hebt**, plan je je momentje in of je videobelt gewoon iemand op want we werken voornamelijk nog thuis. Dus dat is eigenlijk alleen nog maar meer geworden. Wat je dan vervolgens op de lange termijn merkt, wij hebben heel erg ons best gedaan om de vrijdagmiddag borrels erin te houden, maar het is toch net even iets anders. In een digitale vrijdagmiddag borrel is **er één gesprek** als je snapt wat ik bedoel, je ziet niet in een kantine waar je **normaal zat met zes gesprekken door elkaar heen**. Het is echt één gesprek. Ook **hoe meer mensen in een meeting, hoe minder er gezegd wordt**. En je hebt mensen die op driekwartier reizen van werk wonen, die dus een hele tijd niet op kantoor zijn geweest en die gaan toch een beetje in hun eigen wereldje leven. Je bent dat **gesprek bij het koffieapparaat kwijt**, of als je bijvoorbeeld met een paar man op kantoor zit en je hoort twee mensen praten en denkt nou dat is handig om te weten. Je weet veel meer wat er dan speelt bij iedereen, ook vaak onbewust. Dat ben je dus gewoon kwijt en dat proberen we zoveel mogelijk te promoten. Vanaf het begin hebben we dus echt die borrels gepromoot, maar ook als je de behoefte hebt om met iemand te bellen om te kletsen doe dat dan vooral. En maak niet de fout, die hadden we van te voren wel voorspelt, dat je iemand opbelt over een bepaald onderwerp en dat je vervolgens ook alleen over dit onderwerp praat en weer ophangt. Dus dat er niks persoonlijks meer aanzit. Niet van hoe gaat ie? Waar ben je mee bezig? Dat soort dingen. Op de lange termijn ga je dit wel gewoon merken, en daarom hebben tegenwoordig weer de verplichting om tenminste één dag in de week op kantoor te zitten. Dat is nog steeds heel flexibel maar toch.

○ **Waar gebruiken jullie videoconferencing zoal voor?**

Wij gebruiken het echt dagelijks, en ik denk dat iedere werknemer bij ons wel vijf tot tien keer per dag iemand opbelt door middel van videoconferencing. Wij faciliteren dus **meerdere stand-ups** in de week en verder of het nou intern is of iemand opbellen voor vragen, er is bij ons geen drempel. Kortom doen wij **momenteel eigenlijk alles wel via videoconferencing**. Nogmaals, het heeft voor ons bijna alleen maar voordelen. Het ligt natuurlijk wel een beetje aan de persoon, er zijn gewoon klanten/collega's die één keer in de zoveel tijd de behoefte hebben om echt iemand in de ogen aan te kijken. Voor **sommige strategische brainstormsessie werkt het beter fysiek**, dan regelen we ergens een ruimte in het midden, bij ons of bij de klant. Als er 'creative juices' moeten komen doen we het liever face-to-face. Of straks in januari bij de voortgangsgesprekken gaan we wel om de tafel zitten met alle werknemers. Voor de rest doen we eigenlijk alles online.

○ **Dus even kort samengevat, van het eerste contact tot aan het eind van een project gebruikt u videoconferencing?**

Met uitzondering van de hele creatieve sessie dan. Maar het **eerste contact doen we inderdaad eigenlijk altijd online**. Dat bespaart gigantisch veel tijd, wij hebben de luxepositie dat we kunnen selecteren. Dus mensen komen bij ons met een vraagstuk, wij acquireren niet en we bellen mensen dus niet op of ze bijvoorbeeld behoefte hebben aan digitalisering, even kort gezegd. Dus mensen komen bij ons, en dan gaan we eerst kijken of we bij elkaar passen en of er een klik is. Als je daarvoor niet 2,5 uur heen en terug hoeft te rijden dan is dat mooi meegenomen. **Als je echt opzoek moet naar klanten, en het echt belangrijk is om die klant specifiek binnen te halen snap ik wel dat je dat liever face-to-face wil doen**. Wij zitten, wat ik zeg, in een echte luxepositie omdat wij rondom Afas en de

koppelingen met het marketingsysteem vrij uniek zijn. Wij mogen ook wel wat eisen stellen gelukkig. Onze salesmensen zijn nog steeds wel **onderweg**, maar dan is het echt **op verzoek van de klant**. Bij ons is het heel **normaal om het eerste contact digitaal te doen**. Wij maken dan eigenlijk eerst kennis, dan pitchen we Gladior door te vertellen hoe wij werken, wat onze klanten fijn vinden en wat wij wel en niet kunnen. En dan gaan we over op een scan, zoals wij dat noemen, dan geef je ons toegang tot alle data en systemen en dan doen wij een uitgebreide kick-off waarin we 1000 vragen stellen. Uiteindelijk komen we dan pas met een plan en bijbehorende offerte. Wij geloven niet zo dat je met een belletje van een half uur een offerte van een ton kunt neerleggen met wat we de komende drie jaar voor jullie gaan doen. Hoe kan je dat nou op basis van een kort gesprekje doen? In die werkwijze van drie stappen is dus genoeg ruimte om te videobellen de allereerste keer.

▪ **Wat zijn voor jullie de redenen voor het gebruik van videoconferencing? Welke voordelen zijn er voor jullie verbonden aan videoconferencing?**

Het is ondertussen heel **weid verspreid en geaccepteerd**, ik heb nog nooit een Microsoft teams uitnodiging gestuurd en dat ik terugkrijg met de vraag wat dit is en hoe werkt het. De **drempel is daarnaast ook super laag om intern of extern** iemand op te bellen. Het bespaart reistijd, dat is tijd, geld en druk op het milieu. En wat ik er persoonlijk heel fijn aan vindt, zeker als mijn taak als projectmanager, is dat het je **verplicht om te plannen**. Om even een meeting te plannen in plaats van gewoon maar opbellen en kijken wat er gebeurt. Of er iemand opneemt ja of nee. En wat ook zo is is dat we **onze klanten meer dan ooit spreken door videobellen**, wat natuurlijk extreem belangrijk is onze branche. Want wat ik zeg, bellen is gewoon niet iedereen zijn/haar favoriet, je kan niet iemand in de ogen aankijken, je kunt niet even gauw zeggen van ga even met de muis naar die knop, maar je hoeft dus ook niet helemaal langs te gaan. Wij spreken onze klanten dus meer dan ooit op dit moment.

▪ **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Het grote nadeel is dus het **lange termijn effect** wat ik net noemde. Althans, we hebben dat nog niet bij klanten gemerkt maar intern hebben we dit dus wel eens gemerkt. Dat je dus iets **sneller van de radar afgaat**, dat je een beetje op je **eigen eilandje** beland. We hebben heel veel mensen waarbij dit niet het geval is, maar er zijn ook gewoon mensen die van nature wat minder communicatief zijn, meestal developers maar niet altijd. Deze mensen raken dan gewoon een **beetje op de achtergrond**, zitten in hun **eigen wereldje**, stellen niet zoveel vragen en gaan gewoon lekker hun gang. En zeker als marketing- en digitaliseringsbureau, het gaat zo hard allemaal in onze brache, je moet wel een beetje bijblijven. Als jij je ding wilt doen in je uppie en je hebt geen team nodig, ja dan moet je niet bij een agency werken en dat versterkt het wel. En dat is voor ons echt het enige nadeel.

○ **Hoe kijkt u dan tegen sociale en emotionele kant van videoconferencing aan? Dus de mogelijkheid om non-verbale communicatie te uiten etc.**

Naja, tot op zekere hoogte is dat allemaal een beetje wat ik net noem inderdaad. De **echte klik is natuurlijk heel lastig**. Als je tegenwoordig, ik weet niet hoe dat bij jou zit maar wij hadden vorige week sinds lange tijd weer eens een echte borrel. Dan merk je toch dat het heel wat anders is, op emotioneel vlak heel wat anders. Maar goed, zoals ik zei wij verplichten mensen om één dag op kantoor te komen maar je ziet toch dat de meeste mensen 2 à 2,5 dag op kantoor zijn. Gewoon omdat ze het wel missen, het gesprekje, even een beetje ouwehoeren, gewoon even wat horen wat andere mensen zeggen en waar ze mee bezig zijn. Op die manier proberen ze dan die balans te houden, want begrijp me niet verkeerd thuiswerken

heeft ook vele voordelen. Dat komt voornamelijk neer op gewoon **lekker gefocust je eigen gang gaan**.

- **Geldt dit ook voor de klant, dus gaat u ook één keer in de zoveel tijd met de klant om tafel op locatie?**

Ja eigenlijk wel. Het verschilt wel heel erg per klant/organisatie. We hebben klanten in het MKB segment die dat wel heel fijn vinden. We hebben ook klanten bij gigantische internationale partijen en die werken al sinds dag één fulltime thuis, die durven/willen niet afspreken en zouden dat ook helemaal niet kunnen omdat ze niet naar kantoor mogen. Dus het verschilt heel erg per klant, maar er zijn absoluut, tot nu toe denk ik zo'n 20% van ons klantenbestand, die het op prijs stellen als we nog wel eens langskomen.

- **Wat zijn voor u voorwaarden om videoconferencing uit te voeren?**

*Ja wat je zelf al aangaf als voorbeeld, **voorbereiding** is natuurlijk zeker van belang. Maar dat is niet anders dan als je het face-to-face zou doen. Bereid je in hemelsnaam voor want anders dan ben je driekwart van de meeting langs elkaar heen aan het praten. Maar specifiek voor videobellen natuurlijk Microsoft Teams hebben, **fatsoenlijke internetverbinding**, wij maken gebruik van **gepersonaliseerde achtergronden** voor iedereen. Wij hebben een Gladior achtergrond met onze naam en functietitel, zeker als je extern met klanten belt is dit heel belangrijk vind ik. **Maar de voorbereiding gaat niet altijd op, dat is heel erg afhankelijk van het doel van je videobelletje.** Als je elkaar op kantoor zo even zou aanschieten dan is dat niet nodig, maar voor een meeting inderdaad wel. En voor een meeting zou ik zeggen dat **planning** ook een vereiste is, en voor een normaal belletje gewoon doen. Verder niet dat ik me zo kan bedenken, het is gewoon **heel toegankelijk** en dat is ook wel de kracht van videoconferencing.*

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature. The interview was conducted by telephone, so questions were asked specifically about the descriptive framework. Normally, the framework will be reviewed through a mini brainstorming session on site. In this situation, I have briefly outlined the factors to seek for verification and completeness of these factors affecting successful videoconferencing.

- **Om te beginnen bij de overige factoren uit het framework, vind u dat de lengte van de meeting van invloed is op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?**

*Uhm, dat is wel een lastig vraag. Maar ik denk dat dit vooral te maken heeft met het **type meeting** dat je gaat doen. Komende maandag heb ik namelijk een kennismakingsgesprek met een nieuwe klant, en dat is een multinational bestaande uit meerdere bedrijven. Van vier verschillende bedrijven zitten er dan minstens twee mensen bij en van ons nog twee of drie wat uitkomt op een totaal van elf. Het is ook echt een kennismaking en niet een intake dus dan stellen we duizend vragen. Er staat twee uur gepland en ik hoop dat we het redden want alleen met het voorstelrondje ben je al een half uur verder. Terwijl als jij even iemand opbelt voor een bepaalde vraag kan het letterlijk 48 seconde zijn en dan hang je weer op. Dit is dus sterk afhankelijk van het doel van de meeting. **Dus ik zou zeggen zolang een fysieke meeting ook zou zijn, en wellicht nog wel wat korter.***

- **Vind u dat het aantal deelnemers van de meeting van invloed is op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?**

Bij ons wel in ieder geval. Om een voorbeeldje aan te halen, we hebben elke dinsdagmiddag een kennis-sessie. We hebben daar gewoon een stramien voor, dan pitcht een team een idee en dan hebben ze vier weken de tijd om dat uit te brengen en de resultaten te laten zien. Dit

traject herhaalt zich dan steeds. Daar zit bijna het hele bedrijf in, dus ongeveer 30 man, en als mensen dan joh heeft iemand vragen? Dan zijn het er vaak maar één of twee die wat van zich laten horen. **Steevast elke keer, hoe meer mensen hoe minder interactie.** Dus of het van invloed is op videoconferencing heeft ook weer samenhang met het doel van de meeting. **Een doel waar geen interactie voor nodig is, is natuurlijk prima geschikt voor een groot aantal deelnemers.**

- **Vind u dat afstand naar de locatie van de meeting van invloed is op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?**

Fysieke afstand in kilometers neem ik dan aan. Ja, ik denk het wel. Het is één van de **meest benoemde voordelen**, de reistijd verminderen, dus ik denk dat dat ook wel een factor is. Ik heb bijvoorbeeld madurodam als klant en dat is gewoon drie uur rijden. Dan denk je er wel drie keer over na om een fysieke afspraak te plannen. Dus tot op zekere hoogte heeft het er zeker mee te maken.

- **Zou u nog iets willen toevoegen, voordat ik verderga, over bepaalde onderwerpen waar we het tot nu toe over gehad hebben?**

Nee, ik denk het niet. Het enige wat ik kan bedenken is de **keuze welk software pakket** je kiest. Dat zal helemaal van je omgeving afhangen, en voor ons was de keuze dus vrij makkelijk omdat wel al programma's gebruikten van Microsoft 365, en daar zit teams dan bij in. En ik ben blij dat het gros van Nederland dezelfde keus heeft gemaakt, af en toe moet je nog wel eens met een ander programma gebruiken. Dan zit je wel weer met het **gedoe om die nieuwe software** te installeren, nieuwe account aan te maken etc. En ik ben benieuwd wat de andere respondenten gebruiken en zien als nadelen vooral. Want misschien vanuit mijn functie zie ik iets over het hoofd en kan ik daar rekening mee houden.

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt.

Om het onderzoek wat in te perken is er gekozen voor een bestaande classificatie van vergaderdoeleinden, waarbij elk een ander effect heeft in combinatie met videoconferencing.

De eerste het uitwisselen/delen van meningen of standpunten een vier, lijkt me uitstekend **geschikt totdat mensen het pertinent met elkaar oneens zijn en boos worden.** Dan wordt het tijd om met de koppen bij elkaar te gaan.

Feedback is een lastige, heel veel mensen kunnen dat **niet los zien van kritiek** en vatten dat te persoonlijk op hoe je het ook brengt, dus dan vind ik het niet heel geschikt om via videoconferencing te doen dus een 2.

Vertrouwen en relaties opbouwen toch wel een 5, als klanten of collega's thuiswerken heb je een aantal **persoonlijke dingen wat direct opvalt.** Het kan zo zijn dat bijvoorbeeld een hond begint te blaffen, of een partner komt binnen bijvoorbeeld en dat vind ik heel grappig om te zien. Je krijgt dan juist meer **een inkijkje in zijn of haar leven**, dus een 5. Wij hebben juist de eerste paar weken gedaan dat iedereen foto's van zijn of haar woonkamer moest sturen, om vervolgens bij elke foto te raden om welke persoon het gaat. Gewoon om juist eens een keer bij elkaar binnen te kijken, dat gebeurt nu namelijk met thuiswerk wel vind ik.

Onderhandelen is zakelijk dus vind ik prima geschikt via videoconferencing, dus een 5.

Vertrouwelijke, privé- of gevoelige informatie uitwisselen geef ik een 4, want het uitwisselen zie ik niet als een probleem tenzij er iemand **in dezelfde ruimte zit.** Het **reageren** daarop is dan wel weer minder geschikt en niet zo makkelijk.

Interview 6 – Switch IT Solutions

Interviewee: Bart Winter

Company: Switch IT Solutions

Interviewer: Tim Helle

Location: Institutenweg 21, Enschede

Time: 9:00u – 9:45u

Date: 24-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better.

1. Bedrijfsbeschrijving

Switch IT zelf bestaat sinds 1986, waarin we begonnen met het maken en leveren van Pc's. En dat is helemaal uitgegroeid tot een organisatie met 100 man die de hele infrastructuur voorziet waarop organisaties hun applicaties kunnen draaien. Dat is natuurlijk heel erg veranderd de afgelopen jaren, die omgeving. Dat is allemaal naar de cloud gegaan, naar Essier, naar Microsoft 365, en dat draait allemaal binnen verschillende datacenters. Er gebeurt van alles en Switch heeft een aantal overnames gedaan van een aantal bedrijven hier in de landen, 7 bedrijven om precies te zijn. Daar hebben ze destijds een holding voor ingericht, en deze 7 bedrijven zijn dan allemaal onder deze holding geplaatst. En drie jaar geleden is de holding verkocht, waardoor een Zweeds bedrijf eigenaar is geworden van die holding, genaamd Dustin. Wij zitten op dit moment in de transitie om al deze bedrijven samen te voegen onder de naam Dustin. In Nederland zijn wij nu met ongeveer 400 man. Dustin zelf, is dus een Zweeds bedrijf, bestaat ongeveer uit 1000 man en die zit in heel Scandinavië met een hoofdkantoor in Zweden. Vrij recent hebben we ook Central point aan onze holding toegevoegd. En Central Point is de grootste hardware leverancier van de Benelux, dus we hebben nog een keer weer 600 man erbij gekregen. Al met al zijn we nu met 1000 man en bedienen wij in feite alle marktsegmenten, maar met name midden-klein bedrijf, de zorg, onderwijs en de overheid. Dus dat even in het kort. In feite doen wij alles wat met IT te maken heeft behalve de applicaties, dus wij doen tot aan de 'applicatie-laag'. Dus wij doen infra, dan heb je het over firewalling, switches, routers etc. Wij doen de daadwerkelijke inrichting van de server, de virtuele machines, wij doen storage, wij doen verbindingen, wifi, telefonie en dit soort schermen zoals je hier ziet. Dus vergaderruimtes inrichten, inrichting van Microsoft, private clouds. En private cloud staat gewoon in een datacenter hier in de buurt, of in ieder geval in een fysiek datacenter. Nou ja goed, dat is bij Microsoft ook maar bij Microsoft is het veel globaler. Daar staat het of in Amsterdam, of in Dublin, of in Duitsland, dus ja dat is een veel groter datacenter netwerk. Wij doen dus ook de hardware, de werkplekkeninrichting, waarbij jij als werknemer je laptop hebt met alle applicaties die jij nodig hebt om je werk te doen en daarbij maakt niet uit waar je zit. Als het maar veilig is en jij op een geruste manier je werk kan doen.

2. Functieomschrijving

Ik ben zelf verantwoordelijk voor de grotere klanten binnen Switch, overigens ook binnen andere locaties inmiddels omdat we aan het integreren zijn. Maar ik doe met name acquisitie en beheer van bestaande en nieuwe klanten. Dus ik haal nieuwe organisaties binnen, maak de offertes, ik adviseer dus ik help de bedrijven met het vinden van de juiste oplossingen/verbeteringen. Waar gaat de organisatie naar toe, wat gebeurt er in de markt, wat hebben ze nodig en hoe vertaal je dit vraagstuk naar een stukje IT wat hen daarin kan ondersteunen. Dus dat ik wat ik doe.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

Wij gebruikten het eigenlijk niet zo heel erg veel, het is natuurlijk door de corona heel erg opgekomen en dan met name Microsoft Teams. Wij zijn een Microsoft bolwerk dus wij gebruiken Microsoft Teams. Je hebt natuurlijk ook andere toepassingen zoals Zoom, en dat soort applicaties. Wij moesten dus allemaal thuiswerken vanwege de corona natuurlijk. Een aantal beschikten al over Teams omdat natuurlijk onderdeel is van MS 365 waar wij veel mee doen. Wij zijn dus Teams gaan gebruiken, en in het begin is natuurlijk nog allemaal wat onwennig. Je ziet de mensen toch anders dan in een telefoongesprek. En het ging eigenlijk vrij snel, zowel intern als extern. Het ging al vrij snel ook voor klantafspraken, ging allemaal via Teams. We zijn ongelooflijk druk geweest, iedereen moet natuurlijk laptops krijgen en deze moeten ook zo ingericht worden dat ze gebruikt kunnen worden voor werk. Dus er moest een hele boel gebeuren in een hele korte tijd.

Waar gebruiken jullie videoconferencing zoal voor?

Ja we gebruiken het zowel intern als extern, en ook nog steeds he. We gaan weinig naar de klant toe op dit moment, heel veel via Teams. Niet alle klanten hebben Teams overigens, daarom doe ik ook zo af en toe eens via Zoom. Wat je wel ziet is dat in het verleden iedereen apart moest inloggen om Teams te starten, tegenwoordig werken we aan oplossingen waarbij je met z'n allen voor één scherm kan zitten met een centrale microfoon. Waarbij je dus met meerdere mensen op locatie kan bellen. Mensen kunnen dan vanuit huis inbellen, en bijvoorbeeld de mensen die op dat moment op kantoor zijn kunnen dat gezamenlijk in één ruimte gaan zitten. Dan hoef je niet met zoveel tegelijk in een Teams meeting te zitten.

Wij zitten dan hier bijvoorbeeld met z'n tweeën, en een collega bijvoorbeeld vanuit huis en het kan ook zijn dat er een klant bij zit of een leverancier. Maar in feite richt die camera zich dan op ons en dan heb je daar een groot scherm hangen, hier een centrale microfoon en dan kunnen wij samen deelnemen aan een videogesprek.

Dus als ik het goed begrijp maken jullie dagelijks gebruik van videoconferencing, dus echt van het eerste contact tot aan het eind van een project?

Ja klopt, ik werk elke dag eigenlijk wel met Teams inderdaad. Dit geldt dan ook voor nieuwe klanten. Wat je vaak ziet in mijn professie is dat de eerste contacten, dus de kennismaking, gaat via teams. Dat praat ik nog over prospecten, dus potentiële klanten want officieel is er nog geen factuur uitgeschreven waardoor wij ze klant mogen noemen. Van daaruit ga je verder kijken, ik ben met een heel traject bezig geweest en uiteindelijk wil je elkaar ook wel fysiek ontmoeten of je wil hier wat laten zien met betrekking tot onze werkwijze, wie zijn wij, hoe zien we eruit etc. Een leuk voorbeeld is de servicedesk, klanten willen vaak wel zien hoe onze servicedesk eruit ziet, hoe worden calls beantwoord etc. Het is heel afhankelijk van het soort organisatie waar je mee te maken hebt. Je merkt dat nu iedereen gevaccineerd is, tenminste het grootste deel, en dat het wat meer onder controle is en dat de organisaties mondjesmaat meer open gaan staan voor fysiek contact. Maar andere ook helemaal niet, die vinden het wel prima zo en blijven zoveel mogelijk videobellen. Het scheelt gewoon zoveel reistijd.

Waar verschillen deze organisaties dan vooral in (met betrekking tot de keuze om videoconferencing te gebruiken)?

Nou, wat je ziet is dat de overheid wat meer thuiswerkt, zakelijk doet weer wat meer fysiek en zorg doet ook nog veel op afstand. Dus daar zie wel echt wel

onderscheid in. Vooral overheidsinstelling en grote organisaties zijn wat **strikter** en werken dus vooral nog thuis. Ik doe zelf geen onderwijs, dus ik weet niet precies hoe ze dat hierin aanpakken of dat veelal op afstand gaat of juist meer op locatie. Maar in ieder geval zie je **bij de zorg en andere overheidsinstellingen** dat het voornamelijk op afstand is, en voor **zakelijke** steeds weer wat meer op locatie.

▪ **Wat zijn voor jullie de redenen voor het gebruik van videoconferencing? Welke voordelen zijn er voor jullie verbonden aan videoconferencing?**

Naja, ik heb klanten door het hele land zitten. Groningen, Breda, randstad en bijvoorbeeld gemeente Vlissingen. Dus als ik naar Breda moet heb ik gewoon vijf uur reistijd minimaal, zonder files. En nu heb ik dat niet, dan heb ik een uurtje overleg en daar **kan ik er dan wel 5 à 6 van op een** dag hebben. Daar waar ik in het verleden maximaal twee, of met een beetje geluk drie als het in de buurt is, afspraken heb. Dus dat is een groot voordeel. Wat ik ook een voordeel vind is dat **de gesprekken zakelijker zijn**, daar waar je op locatie komt heb je veel meer small talk. Het gaat gewoon veel sneller to the point, waardoor de meetings ook gewoon een stuk **korter** zijn. Stukje **efficiency**.

▪ **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Videoconferencing **is heel intensief**, de hele dag maar voor je beeldscherm zitten. Als ik echt een dag heb waar ik zes meetings heb gehad, of als ik twee uur lang een meeting heb, ben ik helemaal gaar. Dat is echt best wel intensief, dus dat vind ik echt wel een nadeel. Daarnaast, is in een **fysiek gesprek veel meer non-verbale communicatie**. Dat zie je veel minder via Teams, dat mis je wel. Het is veel **moeilijker in te schatten van hoe zit iemand er nu in**, sluit dat wat ik zeg ook echt aan bij de wensen en eisen van de klant of moet ik een andere richting op? Het is wat **lastiger een feeling te krijgen** met de persoon aan de andere kant. De **echte connectie**, de **klik** zeg maar is moeilijker te krijgen.

▪ **Wat zijn voor u voorwaarden om videoconferencing uit te voeren?**

Je kan Teams op verschillende manieren ontsluiten, en één daarvan is bijvoorbeeld via Citrix en dat is gewoon niet aan te bevelen. Dat werkt gewoon niet super. En daarnaast moet je gewoon een **goede stabiele verbinding** hebben, je moet een **goede camera hebben, goede microfoon** en je moet zorgen dat de ruimte waarin je zit een **rustige sfeer** is. Omgevingsgeluiden moet je zoveel mogelijk zien te vermijden, dat is echt irritant. Zorg ook dat je een **fatsoenlijk scherm** hebt, ik doe het veel op de laptop maar het is zoveel fijner om een groot scherm te hebben. Dat je ook daarin wat beter gefaciliteerd bent, niet perse noodzakelijk maar wel aan te raden.

En wat vindt u van voorbereiding en eventuele spelregels?

Ik weet niet of er spelregels zijn, ik vind dat iedereen dit voor zichzelf wel kan bepalen als in een soort ongeschreven regels. Ik ga bijvoorbeeld **niet in mijn pyjama** voor mijn scherm zitten. Als ik een **belangrijke afspraak heb ga ik er hetzelfde in als ik dat fysiek op locatie zou doen**. Als ik naar een zorginstelling ga doe ik een overhemd aan, als ik naar een zakelijke klant ga doe ik daar een jasje overheen, en als ik naar een account of naar een advocatenkantoor doe ik een stropdas voor. Dit doe ik dus ook bij Teams, ik gedraag mij exact hetzelfde online als ik normaal ook zou doen op locatie. Zorg ook dat je **op tijd** bent, ik ben bijvoorbeeld altijd minimaal twee minuten voor de tijd in de call zodat we ook echt op het afgesproken tijdstip kunnen beginnen. Doe ik bij gewone afspraken ook. Ik ga ook geen appel lopen **eten voor mijn scherm** of dat soort gekkigheid, een **stukje fatsoen** wat iedereen wel zou moeten hebben. Kijk het is heel **confronterend** want je kijkt elkaar steeds recht aan. Als je in een kring zit met elkaar dan kun je nog wel koffie drinken, dan zit niet iedereen steeds naar jouw hoofd te kijken. Het is online toch net even een stukje ander. Je moet **gewoon bewust zijn dat je op een andere manier in beeld bent**.

En qua voorbereiding **verandert er eigenlijk niet heel veel**, ik pak het gewoon hetzelfde aan als ik altijd al zou doen. Ik maak altijd aantekeningen, dus ik heb een boekje en een pen bij me. In feite bereid ik me dus niet anders voor. Als ik een nieuwe klant heb lees ik me in op hun website, bereid ik me voor op wat ze willen, wat hun vraagstuk is en dat soort dingen. Voor zover ik zo kan bedenken is het niet anders.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature.

▪ **Wat vindt u van de voorwaarden die staan opgesomd in het framework?**

De **hardware en goede verbinding horen er natuurlijk absoluut bij**, en spreekt ook wel een beetje voor zich. Ik zie dan nog vertrouwelijke informatie staan, in feite hebben wij daar niet echt mee te maken. Wat ik wil doe als ik bijvoorbeeld beneden zit en dan heb ik allemaal foto's van mijn gezin op de achtergrond, **dan blur ik mijn omgeving**. Ik vind dat niet iets wat iedereen zomaar moet zien. Als ik gewoon een witte muur of iets dergelijks op de achtergrond heb blur ik het niet. Mensen komen toch in jouw huis bij wijze van, dus daar probeer ik wel een beetje rekeningen mee te houden. Maar verder niet echt, het is ook niet zo dat wij echt staatsgeheimen bespreken of gevoelige data. Wat wij bespreken in onze meetings is puur zakelijk en is ook wel te vinden op de website, wij bespreken ook geen persoonlijke gevoelens over het algemeen. Dus nee, vertrouwelijke informatie is voor ons geen probleem maar ik snap wel dat dit voor overheidsinstanties bijvoorbeeld een heel ander verhaal is.

Het observeren van gedrag hangt ook weer een beetje samen met, wat ik al zei, non-verbale communicatie. **Het echt observeren van gedrag is voor ons niet echt van belang**, maar dus wel die **non-verbale communicatie om net wat meer die feeling te krijgen** of de klant het eens is met mijn voorstel of juist niet. Je kan gewoon **niet zien hoe iemand reageert, dus qua houding**, op bepaalde kritiek, of op een bepaald probleem of op tegenwerkingen of op een prijs. Dus dat is moeilijker te zien. **Gezichtsuitdrukking** is daarentegen misschien nog wel beter op te merken dan in een fysieke meeting omdat dat vaak het enige is wat je kan zien in een Teams meeting.

Wat ik ook merk is dat steeds meer mensen de camera uitlaten, wat ik vreemd vindt aangezien je dit in een fysieke meeting ook niet kan doen. Dat heeft dan weer een beetje te maken met de (ongeschreven) spelregels waar ik vindt dat gewoon **iedereen de camera aan moet doen**. Verder, ja niet echt. Het is voor de rest niet heel anders dan dat je fysiek bij elkaar zit. Dit zijn overigens wel hele goede vragen hoor, dit zijn niet echt dingen waar je direct aan denkt of waar je bij stil staat, dus dat is het wel zeker interessant. Videoconferencing krijgt vaak een bepaald etiket wat je dan gewoon doet, en verder niet heel veel meer over nadenkt dus ik vind het wel heel interessant om het hier eens over te hebben en straks ook je resultaten te lezen.

Fysieke producten beoordelen is niet echt het geval, wij verkopen dus wel fysieke producten zoals schermen, laptops en allerlei andere zaken maar doen dit niet echt via Teams. In feite sturen we producten vaak op, en kunnen ze het zelf bekijken. We hoeven dus niet zozeer een fysiek product te laten zien met videoconferencing. Een presentatie doen we dan wel weer veel, maar dan werken we vaak met scherm delen. Dan nemen we het gewoon op deze manier door, en dat werkt prima. **Mocht je wel echt een fysiek product moeten beoordelen via Teams zou ik wel zeggen dat het kan in eerste instantie, maar als het wat concreter wordt zou ik op locatie afspreken**. Een eerste introductie zou zeker wel kunnen, en mocht er dan reële interesse zijn kan je altijd langs gaan op locatie.

▪ **Wat vindt u van de beperkingen die staan opgesomd in het framework?**

*Realistisch oogcontact is zeker herkenbaar inderdaad, want je kijkt vaak naar je scherm en de camera hangt erboven dus je kijkt iemand niet recht in de ogen. Waar ik dan ook direct aan moet denken is dat mensen die niet aan het woord zijn **andere dingen gaan doen** zonder dat iemand dat in de gaten heeft. Ik betrap me er zelf ook wel eens op. Stel je zit in een gesprek met vier mensen, in feite ben ik aangehaakt om over bepaalde zaken advies te geven of mijn mening. Niet alles wat er besproken wordt zal dan interessant zijn voor mij, dus als iets dan niet relevant is zie ik bijvoorbeeld een mailtje binnenkomen die ik dan ga beantwoorden. **Ongemerkt kun je andere dingen doen**, nouja ongemerkt, je ziet het ook wel eens bij andere mensen maar je probeert het zo ongemerkt mogelijk te doen. Mensen doen gewoon andere dingen, je bent sneller afgeleid.*

Non-verbale communicatie hebben we het over gehad inderdaad, zeker een beperking.

*Hoge interactiviteit is inderdaad ook wat moeilijker met videoconferencing, **eigenlijk hoe meer mensen hoe minder de interactiviteit** is. Wat je merkt is dat mensen die van nature is dominanter zijn zullen in zo'n Teams meeting ook meer aan het woord zijn en mensen die wat rustiger zijn zullen bij een Teams meeting misschien nog wel minder inbrengen. Of dat echt anders is dan bij normale gesprekken weet ik niet eigenlijk, het is wel makkelijker om je op de achtergrond te houden.*

*Zijgesprekken is inderdaad ook heel lastig, en kan ook helemaal niet. Wat je dan wel kunt doen zijn **aparte rooms aanmaken** waar je dan met z'n tweeën of eventueel meerdere naar toe zou kunnen. Maar dan moet je het ook echt aangeven, aankondigen en eventueel voorbereiden. Je kan niet even snel een spontaan praatje maken met iemand of een korte vraag stellen. Het kan dus wel weer als je dus met meerdere bij elkaar zit, wat ik in het begin al aangaf wat wij nu steeds vaker doen. Wij kunnen het geluid uitzetten, en dan even wat met elkaar bespreken en vervolgens weer deelnemen aan het gesprek. Dat is wel echt een groot voordeel.*

*Voor het gevoel van co-locatie geldt eigenlijk hetzelfde. Wat je wel ziet, in het begin hadden wij met het salesteam elke dag een meeting aan het einde van dag. Wat heb je meegemaakt, waar ben je tegenaan gelopen, kunnen we nog ergens bij helpen dat soort dingen ga je dan bespreken. Wat je dan ziet, is dat mensen **dezelfde achtergrond gaan aannemen** dus dan lijkt het nog wel een **klein beetje dat je in dezelfde ruimte** zit. Tegenwoordig kan je ook echt je eigen achtergrond maken, en je ziet nu ook steeds meer bedrijfsachtergronden om een bepaalde eenheid uit te stralen. Een achtergrond kan belangrijker zijn dan je in eerste instantie denkt, dus je ziet wel steeds meer dat daar ook echt over nagedacht wordt.*

▪ **Wat vindt u van de overige factoren die worden benoemd in het framework?**

*Wat je ziet is wel grappig, als je dus fysiek bij elkaar zit dan zeggen we opgegeven moment allemaal van hey zullen we even een kopje koffie doen. Nemen we dan even pauze en gaan we een kopje koffie drinken. In de **online meetings gaat het vaak in één stuk door**, er wordt niet zomaar pauze genomen. Wat ik dan wel eens doe is even voorstellen om koffie te halen, dan kunnen we allemaal even een stukje lopen en even weg zijn van het scherm. Je ziet gewoon dat dat soort onderbrekingen veel minder zijn.*

*Ik zou inderdaad ook aangeven **dat het vanaf een uur wel echt nodig is om even pauze te nemen** en dat stel ik dan ook voor. Wat je ook merkt dat mensen ook veel minder vaak gebruik maken van het toilet tijdens een online meeting, dat wordt ook niet zo snel meer gedaan. Terwijl dat in gewone meetings ook niet echt veel gebeurt maar het gebeurt wel echt meer dan online meeting. Dat heeft wellicht ook nog wel weer te maken met die efficiency waar we het al even over gehad hebben, **mensen gaan veel sneller over naar zakelijke gesprekken**. Er is weinig tot **geen small talk en chit-chat**.*

Vind u dat het aantal deelnemers van de meeting van invloed is op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?

Ja, dat heeft natuurlijk ook weer een beetje te maken met het doel van het gesprek. Maar laat ik het zo zeggen, met tien mensen vind ik het al veel. Ik zit natuurlijk ook wel eens met vijftig man in een gesprek, maar dan heb je vaak een gesprek dat één kant op gaat. Dan is er iemand die een presentatie houdt waarbij jij je vragen kan stellen via de chat, iedereen zet zijn of haar geluid dan op mute, en je kan je digitale handje opsteken als je wat wil zeggen. Maar ik vind 5 à 6 mensen wel echt de max om een interactieve meeting te houden.

Vind u dat afstand naar de locatie van de meeting van invloed is op het succesvol uitvoeren van videoconferencing?

Afstand in feite ook ja, maar dat hangt er ook een beetje vanaf hoe druk ik ben. Ik zeg altijd dat ik niet druk ben maar veel te doen heb. Als ik moet reizen kan ik dat niet doen, en afhankelijk ook van de belangrijkheid van het gesprek kan ik ook zeggen van ik kom niet op locatie, we doen het even via teams. Als het echt belangrijk is, bijvoorbeeld een contractonderhandeling, ook als is deze in het puntje van zeeland ga ik er wel naartoe. Dus afstand heeft zeker invloed op de keuze of ik zou videobellen, maar heeft samenhang met de potentie van het project en mijn agenda.

▪ **Zou u nog iets willen toevoegen, voordat ik verderga, over bepaalde onderwerpen waar we het tot nu toe over gehad hebben?**

Nee, ik zou het zo niet weten. De belangrijkste factoren die te maken hebben met videoconferencing hebben we wel aangehaald naar mijn mening. Ik zie hier inderdaad de voorbereiding nog staan, met structuur, vooraf opgestelde agenda, en wellicht wat meer taakverdeling. Dat klopt zeker, en dat herken ik wel. Vaak wordt er al een agenda meegestuurd zodat je al kan zien over welke punten de tegenpartij het wil hebben.

Trouwens, de functies is ook nog wel even de moeite waard om te benoemen, de functies van de Teams bijvoorbeeld. Je hebt een centrale chat, je kan bepaalde bestanden met elkaar delen, je kan schermen 1-op-1 delen en overnemen, er zitten zoveel functionaliteiten. De software, en met name Microsoft, heeft elke week wel updates met nieuwe functionaliteiten of aangepast functies. In het begin kon je in Teams bijvoorbeeld maar maximaal vier personen tegelijk zien en de rest was heel klein. Nu is dat al volledig uitgebreid, je ziet dat gebruikers feedback gaan leveren en Microsoft pakt dit ook echt op. Als je met heel veel erin zit hoef je niet allemaal door elkaar heen te praten, dan kan je gewoon een digitaal handje opsteken en kun je op die manier het gesprek toch zo goed mogelijk in goede banen leiden. Je moet wel altijd een soort voorzitter hebben voor elke meeting want anders gaat het echt alle kanten op. Je moet wel iemand hebben die de leiding neemt over het gesprek.

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt.

Wat ik wel zie, wat nog wel even goed is om te vermelden, is dat ik in het begin (van de pandemie) echt alles via teams deed. Nu maak ik onderscheid als ik bijvoorbeeld maar één iemand wil hebben, dan ga ik mezelf afvragen of ik dat via Teams zou doen of via de telefoon. Want als ik het via de telefoon doe hoef ik dat niet achter dat scherm te zitten en kan ik gewoon rondlopen. Ik vind dat fijner dan wanneer ik zit achter een scherm, ondanks dat dat minder persoonlijk is. Maar goed, als ik een beslissing moet nemen zou ik zeggen bel hem of haar even maar het kan wel met videoconferencing natuurlijk.

Bij het maken van een beslissing geldt eigenlijk ook weer hoeveel mensen er bij betrokken zijn. Wij zitten hier in de IT, als ik met een project bezig ben dan heb ik iemand die verantwoordelijk is voor het beheer, ik heb iemand die verantwoordelijk is voor het project, ik heb een lead engineer

verantwoordelijk voor het technisch ontwerp, ik heb een sales mannetje, en een executive oftewel een directeur die de eindbeslissing kan nemen. Al deze mensen zitten er dan bij in een meeting, als je kijkt naar het traject heb je best veel mensen nodig voor bepaalde zaken. Soms als je een beslissing moet nemen heb je dus meerdere mensen nodig, en je bent niet bij elkaar, dan is Teams een hele mooie oplossing.

Je moet het denk ik zo zien, hoe belangrijker het wordt of hoe persoonlijker het doel van de meeting is hoe minder geschikt videoconferencing is. Dan kan je het beter fysiek doen. hoe meer het doel van de meeting wat generieker wordt hoe beter het via Teams opgelost kan worden. Dat is denk ik wel de tendens die jij ook merkt in jouw interviews en in jouw onderzoek. Bijvoorbeeld ontslag zou ik absoluut niet via Teams doen omdat je gewoon met veel emotie te maken hebt en daarbij is het ook belangrijk om het gesprek daarop in te spelen en dat kan gewoon niet via Teams. Ik weet bijvoorbeeld van een collega, die heeft sinds de corona thuis gezeten en die heeft op een gegeven moment een andere baan aangeboden gekregen en daar kwam hij persoonlijk voor hier naar toe. Iedereen wist toen eigenlijk meteen daar is wat aan de hand, die heeft waarschijnlijk een andere baan of iets dergelijks.

Interview 7 – Traffic Today

Interviewee: Pim Bokhove
Company: Traffic Today
Interviewer: Tim Helle
Location: Online
Time: 15:15u – 16:00u
Date: 24-08-2021

A. Consultant and company

First of all, a short introduction to get to know you and the company a little better.

1. Bedrijfsbeschrijving

Mijn naam is Pim Bokhove, ik ben 27 jaar en ik werk als content marketeer bij Traffic Today. Wij zijn een digital marketing agency gevestigd in Deventer en wij bestaan sinds 2017. Wat wij doen is marketing werkzaamheden voor allerlei soorten bedrijven, zowel b2b als b2c. Dat zijn webshops, maar ook bedrijven die niet perse producten aanbieden maar wel graag beter gevonden willen worden. Het zijn dus echt hele uiteenlopende bedrijven, dus bedrijven in de bouw maar ook webshops die snoep of speelgoed verkopen. Je kunt het haast zo gek niet bedenken of wij doen daar de marketing voor. Dus dat is eigenlijk in het kort wat wij doen, dus linkbuilding, zoekmachine optimalisatie, zoekmachine adverteren en dus content maken eigenlijk.

2. Functieomschrijving

Als je content marketeer bent bestaat het merendeel van de werkzaamheden uit het schrijven van teksten. Dat zijn niet zomaar teksten maar teksten die geoptimaliseerd zijn voor Google, dus als jij een bepaald product aanbiedt dan is het belangrijk om daar bepaalde zoekwoorden aan te verbinden met bepaalde zoekvolumes. Daarbij is het van belang dat je bepaalde zoekwoorden gebruikt die veel hits aanslaat, en waar dus iets goed op gevonden wordt zeg maar. En dat is dus een deel van mijn werk. En een ander deel van mijn werk is een stukje social media, content creatie als in het maken van social post voor linkedin, facebook, instagram en dat soort dingen. En daarnaast nog een stukje websitebeheer, dus dat je kijkt naar bepaalde websites of deze nog mooier eruit kan zien, met meer afbeeldingen of een toffe video etc. Dat is eigenlijk een beetje in het kort wat ik doe.

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

▪ Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?

*Bij Traffic Today maken wij gebruik van Google meet en Slack. Slack is eigenlijk een beetje vergelijkbaar met Skype maar dan wat meer zakelijk zeg maar, dus je kunt ook bellen via Slack. Ik moet zeggen dat ik het zelf wel heel erg prettig vindt. Zoals je niet zal verbazen zijn er natuurlijk door corona ontzettend veel bedrijven thuis gaan werken. Nou is het wel zo, nouja wij zijn een online agency, dus wij zijn natuurlijk **best wel digital-minded** waardoor überhaupt al zoveel mogelijk online doet. Wat ik er wel fijn aan vindt is dat je natuurlijk **niet altijd noodzakelijk bij elkaar hoeft te zijn**. Tuurlijk is dat soms wel **makkelijk bij een bepaalde presentatie**. En wat ik ook een voordeel vindt is de **mogelijkheid om je scherm te delen**, en dat is echt heel handig. Als je wat wil delen met bijvoorbeeld je collega's is het veel makkelijker om dan digitaal jouw scherm te delen ten opzichte van real life. Niet iedereen hoeft dan om je heen te gaan staan om iets mee te lezen zoets. Ook zijn de **lijntjes best wel kort**, en zoals ik zei omdat we ook een online agency zijn is **iedereen het ook wel gewend** om te videobellen **en is het ook niet echt ongemakkelijk**.*

Ik moet zeggen bij mijn vorige werkgever belden we ook wel eens maar echt het videobellen deden we niet zozeer, dan was het echt op de normale manier bellen. Voor mij was de eerste keer videobellen op zakelijk gebied mijn sollicitatiegesprek met Traffic Today. Dat was vorig jaar maart, toen was corona natuurlijk net pas. Toen had ik mijn sollicitatie dus via videobellen en dat vond ik wel een stuk minder fijn, dus echt de eerste kennismaking met videobellen. Dus vanaf de corona is het zakelijk videobellen wel echt begonnen bij mij, ik ben ook nog maar 27 dus ik loop nog niet zo lang mee in deze wereld.

Waar gebruikt u videoconferencing zoal voor?

*Onze organisatie is eigenlijk opgedeeld in verschillende teams en in ieder team heb we **wekelijkse scrumsessies**, dat is eigenlijk een soort teammeeting en die vinden standaard plaats via Meets. Daarnaast hebben we ook wel eens **weekstarts op de maandagochtend**, maar ook de week afsluiten vindt ook plaats via Google meets. Andere interne overleggen vinden ook wel plaats via videoconferencing, dus eigenlijk voor **elke voorkomende vergadering/gesprek** zouden we intern wel gebruik kunnen maken van videoconferencing.*

*Daarnaast is het wel zo dat ik niet zoveel klantcontact heb zoals onze projectmanagers, maar ja dat wisselt ook wel een beetje. De een doet wel aan videobellen, maar de ander wil liever op locatie afspreken met de klant. Die zijn wellicht **nog wat traditioneler**, of de klanten willen gewoon liever dat wij op locatie komen. Dat ligt er dus een beetje aan. Als ik naar mezelf kijk zijn het vooral de interne meetings die wij online doen.*

▪ Je had al een aantal voordelen genoemd, zijn voor jullie nog meer redenen om gebruik te maken van videoconferencing?

*Ja dus de **korte (communicatie) lijnen, onafhankelijk van de locatie** waar je zit en de mogelijkheid om **scherm te delen**. Daarnaast, even denken, als ik bijvoorbeeld videoconferencing vergelijk met gewoon bellen dan vind ik videobellen echt een stuk fijner. Als ik soms thuiswerk dan **mis je gewoon het contact** met collega's maar als je elkaar dan even een halfuurtje via videobellen spreekt dan heb je **toch het gevoel dat je elkaar even hebt gezien** en de binding niet helemaal verliest. Terwijl als iemand gewoon normaal even zou bellen, zonder degene echt te zien, dan is dat toch wel een heel stukje minder. Het is dus **net wat persoonlijker als een gewoon traditioneel telefoongesprek**.*

En als je videoconferencing vergelijkt met een fysieke face-to-face meeting?

Dus je bedoelt de voordelen van videoconferencing ten opzichte van gewoon bij iemand aan tafel zitten zeg maar? Buiten wat ik nu genoemd heb kan ik er nog niet echt een antwoord op geven. Mocht mij nog iets te binnen schieten dan zal ik het even zeggen maar voor de belangrijkste voordelen persoonlijk voor mij zijn nu wel genoemd.

▪ **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Stel dat je bijvoorbeeld dat er iets is voorgevallen op kantoor en dat wil je graag oplossen, dat vind ik videobellen niet echt geslaagd. Dan denk ik dat het beter is om gewoon even een hokje op te zoeken en daar even aan tafel te zitten. Wanneer er een conflict is voorgevallen heb je met emoties te maken, en via videoconferencing heb je dan de kans om het alleen maar erger te maken. Je zit dan 'veilig' op afstand, dingen kunnen verkeerd opgevat worden etc.

Wat ik ook een nadeel vindt is zodra je naar iemand aan het luisteren bent, of zelf aan het presenteren bent in een videocall dan hebben alle luisteraars eigenlijk de mogelijkheid om 101 andere dingen tussendoor te doen en daardoor dus het risico bestaat dat ze afgeleid raken. Het lijkt dan zo dat ze de aandacht erbij hebben, maar ondertussen zijn ze me hele andere dingen bezig en hebben ze eigenlijk de aandacht er totaal niet bij. Terwijl als jij in een presentatieruimte zit, en je gaat dan bijvoorbeeld op je telefoon scrollen, dan valt dat natuurlijk veel meer op dan als je online in je browser Whatsapp aanzet.

En natuurlijk als je bij iemand aan tafel zit is net even wat persoonlijker. Ook wil het nog wel eens voorkomen dat iemand thuis een slechte verbinding heeft, dat gebeurt af en toe. We hebben bijvoorbeeld een aantal mensen bij ons werken die wonen in wat dunner bevolkte gebieden, en daar is de verbindingssnelheid niet altijd even goed is. Begrijp me niet verkeerd hoor, meestal is het wel gewoon goed maar het wil wel eens voorkomen. Dat is gewoon heel frustrerend als je je verhaal vaker moet doen omdat de verbinding roet in het eten gooit. En dat gebeurt natuurlijk niet als je op kantoor bent. En dat zijn wel een beetje de nadelen die ik zo kan noemen.

▪ **Wat zijn voor u voorwaarden om videoconferencing uit te voeren?**

Kijk bijvoorbeeld bij Google Meets heb je de functie om je scherm te delen, dat vind ik een absolute must voor het gebruik van videoconferencing. Dat gebruik ik, en mijn collega's net zo, gewoon heel veel. Even denken hoor, we werken er zoveel mee maar je denkt hier gewoon niet zoveel over na. Dat is misschien ook wel de kracht van jouw onderzoek, het lijkt mij heel interessant om daar juist wel eens over na te denken en straks jouw resultaten te kunnen lezen.

Om een beetje in die functiehoek te blijven, ik vind een chatfunctie ook wel heel erg nice want daarmee kan je tussendoor even snel iets vragen of aangeven zonder dat je degene die aan het presenteren in de rede valt. Kijk als iemand een verhaal aan het vertellen zit en je onderbreekt degene, dan is er toch een 'risico' dat hij van de leg raakt en zijn verhaal niet meer op de juiste manier kan vertellen. Dus als je even iets in de chat ernaast zet kan degene dat tussendoor even lezen, wellicht even kort aanhalen, en weer door met zijn verhaal. Het komt er dus op neer dat de juiste functionaliteiten echt wel een must zijn, dus een voorwaarde voor het gebruik van videoconferencing.

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature. The interview was conducted by telephone, so questions were asked specifically about the descriptive framework. Normally, the framework will be reviewed through a

mini brainstorming session on site. In this situation, I have briefly outlined the factors to seek for verification and completeness of these factors affecting successful videoconferencing.

▪ **Wat vindt u van de voorwaarden die staan opgesomd in het framework?**

Stabiele internetconnectie heb ik inderdaad ook al aangehaald, de juiste uitrusting lijkt me ook vanzelfsprekend. Zonder een pc of laptop met een camera en microfoon schiet het natuurlijk ook niet op.

Ik weet niet precies wat je verstaat onder vertrouwelijke informatie, maar wij hebben wel persoonlijke gesprekken met onze teamleiders. Kijk iedereen heeft natuurlijk wel privé zaken die hij of zij wil delen met de teamleider maar verder niemand hoeft te weten. Maar verder is het niet zozeer, wat je misschien bij de overheid wel wat meer ziet, dat we echt vertrouwelijke zaken bespreken. Dat niet zozeer nee.

Observeren van gedrag is inderdaad ook een beperkende factor, het is gewoon minder persoonlijk.

Fysiek product snap ik wel maar is niet iets wat wij doen aangezien we echt een digital marketing agency zijn. Daar hebben wij niet echt mee te maken over het algemeen.

▪ **Wat vindt u van de beperkingen die staan opgesomd in het framework?**

Emotionele connectie is inderdaad minder.

Realistisch oogcontact is ook inderdaad een factor. Je kijkt niet zozeer recht in de camera maar bent meer bezig met wat er allemaal op je scherm gebeurt.

Non-verbale communicatie is ook veel moeilijker te uiten dan in een face-to-face meeting inderdaad, aangezien je niet volledig in beeld bent en veel kleiner. Je vangt wel signalen op maar niets vergeleken met een gewone fysieke meeting.

Hoge interactiviteit, wat je al aangaf, hoe meer mensen in de call hoe minder de interactiviteit is meestal.

Ik heb trouwens nog een nadeel bedenk ik me nu net, ik weet niet of dat nog van toegevoegde waarde is. Als ik naar mezelf kijk ben ik niet perse heel bang om wat te zeggen in een grote groep, maar als ik bijvoorbeeld in een videocall zit met meer dan 10 mensen dan vind ik het veel spannender om het woord te nemen. Dan heb ik veel minder zin om 'het hoogste woord' te nemen, dan heb ik gewoon het gevoel dat het veel sneller ongemakkelijker wordt. De drempel is voor mij persoonlijk wat hoger om het woord te nemen in vergelijking met een gewone fysieke meeting. In het echt heb je toch te maken met een ander soort communicatie waardoor de kans van slagen en een reactie krijgen op jouw aandeel, van mensen om je heen, gewoon veel groter is. Dat vind ik dus echt wel een nadeel. Iedereen zit veilig op hun kamertje en de noodzaak om perse wat te zeggen is minder groot dan als je misschien met z'n allen bent.

▪ **Is de lengte van de meeting, volgens u, van invloed op succesvol videoconferencing?**

Ja dat denk ik wel, voor mij is na maximaal drie kwartier wel een goed punt om te stoppen of een pauze in te lassen. Na drie kwartier ben ik er vaak wel een beetje klaar mee.

▪ **Is het aantal deelnemers van de meeting, volgens u, van invloed op succesvol videoconferencing?**

Heel afhankelijk van het doel, is lastig om daar een exact getal op aan te geven.

- **Hoe kijkt u tegen het gebruik van videoconferencing als eerste contact met de klant aan?**

*Uhm, het zou zeker niet mijn voorkeur hebben. Traffic Today is een bedrijf wat veel waarde hecht aan goede samenwerkingen, onze slogan is dan ook **digital growth together**. En wij willen het echt samen met de klant doen, en dat gevoel willen wij ook vanaf moment één dat ze bij ons binnenstappen willen wij dat geven. En waar we het net ook over hadden, die emotionele binding, is dan toch iets minder als je dat online dat. Meestal probeert team sales bij ons, **eerst iemand bij ons op kantoor te ontvangen** en fysiek kennis te maken. Dan zou het wel kunnen dat de projectmanager, die uiteindelijk het project gaat draaien, dat hij/zij dan wel online kennismaking heeft. Maar dan is eigenlijk de eerste kennismaking met ons als bedrijf is dan eigenlijk al geweest met sales. De **echte allereerste kennis making is gewoon beter om fysiek te doen**, of dat wij naar de klant toe gaan of dat zij bij ons op kantoor komen.*

D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt.

Het geven van een mening kan zeker, een vier. Beslissing is dan wel weer wat lastiger, ligt eraan wat voor beslissing. Brainstormen over een probleem kan prima, ideeën generen met alle functies van de huidige software werkt echt prima.

Interview 8 – Topic CC

Interviewee: Michiel Koers

Company: Topic Creatieve Communicatie

Interviewer: Tim Helle

Location: Burg. J.C. van den Bergplein 34, Wierden

Time: 13:30u – 14:15u

Date: 27-08-2021

B. Experience with video conferencing

In this section I am going to ask a few questions about your experience with video conferencing.

- **Hoe hebt u het gebruik van videoconferentie tot dusver ervaren?**

*Ik was daar zelf al wel mee bezig, en dan met name op sales gebied. Dus echt met **potentiele klanten** uit het **westen** bijvoorbeeld, om te voorkomen dat je **heel lang moet reizen**. Ik was eigenlijk wel de enige binnen Topic die dat deed, het past natuurlijk ook wel bij mijn interesse en **functie** die wat meer online gericht zijn. Verder werkte iedereen eigenlijk gewoon op kantoor voor de coronatijd. Toen moesten we dus vrij snel schakelen, zoals iedereen dat moest, en **dat gaat voor de ene collega dan wat makkelijker dan de ander**. Zeker in het begin hadden we wel wat **opstartproblemen**. We zijn toen begonnen met **dagelijks om half 9 even in te bellen**, zodat je elkaar toch nog ziet en spreekt. De eerste keer waren we blij als we zeg maar om kwart voor 9 konden starten, maar later ging dit wel wat **soepeler**. Dan heb je het puur om de **technische kant**. We merkten wel dat het inhoudelijk dat het **heel snel zakelijk** wordt, zakelijker dan dat je normaal met elkaar om zou gaan zeg maar. Hoe is het? Ja wel goed. Nou, waar ga je vandaag mee bezig? Terwijl normaal er veel **meer ruimte is voor een praatje**. Terwijl niemand zegt dat dit niet mag, gaat dit toch **vanzelf** zo. Veel meer **straight-to-the-point**. Dat merkte ik bij de sales gesprekken ook, dat ik het toch **lastiger vond om een klant binnen te halen** omdat je dan toch minder een band hebt denk ik. Het voelt een beetje als een soort **telefonisch verkopen** waar je veel makkelijker zegt van ik heb geen tijd, in plaats van dat je naar iemand toe gaat rijden. Daar hangt video conferencing eigenlijk een beetje tussenin, maar ja ik vond dat lastiger.*

- **U gaf aan dat je in het begin tegen bepaalde obstakels aanliepen, zou je daar voorbeelden van kunnen noemen?**

Ja dat heeft vooral te maken met de **vaardigheid van mensen** om nieuwe dingen te leren op de computer. Daar zat het vooral in, waar moet ik precies op klikken? Het lukt niet, hoe krijg ik mijn camera aan? In mijn ogen basic dingen, maar dat **verschilt enorm per persoon**.

▪ **Hoe frequent maakt u gebruik van video conferencing?**

Het is niet meer dagelijks want de meeste collega's werken weer op kantoor, dus nu is het eigenlijk **alleen als het nodig is**. We hebben nog 1 collega die standaard thuis werkt. We hebben hier de mensen de **vrijheid** gegeven om de keus te maken om thuis of op kantoor te werken. Die keus ligt bij iedereen zelf. Wil je thuis werken en voel je je daar **veiliger**? Prima! Kom je liever naar kantoor dan mag dat ook. De collega die thuis werkt, dat is de boekhouder, daarmee doe ik eigenlijk alles via video conferencing. We hadden een andere collega, die woon in Enschede, en die werkte ook veel thuis omdat het **reizen met OV lastig was**. Met hem had ik veel 1-op-1 contact, meerdere keren per dag door middel van video bellen maar dat is nu sinds 6 weken niet meer. Dus nu is het eigenlijk alleen nog sporadisch.

▪ **Waarvoor gebruikt u videoconferencing voor op dit moment?**

Ja **zowel intern als extern eigenlijk wel**. Intern heb je het vooral over **praktische dingen**. Overleggen met je boekhouder bijvoorbeeld, ik heb een factuur binnen en zou je die willen betalen. Gewoon zoals je normaal naar haar toe zou lopen, doen we dat nu even snel met een video belletje. Vaak van die **korte gesprekjes** van 5 minuten. En met klanten dan heb je het echt wel over het **hele sales traject**, dus vanaf de **eerste kennismaking** tot en met het **presenteren van een voorstel** hoe je hun communicatie probleem op kan lossen. Wij doen dat vaak in **3 stappen**: Wij hebben eerst een gesprek, ook wel **vergrootglas-sessie** genoemd, daar stel ik vooral heel veel vragen. Wat doen jullie nu? En waarom werkt het wel of niet wat je nu doet? Vervolgens is er een tweede video call waarin we een **oplossing presenteren** en dan is een derde video call waarin de klant aangeeft of ze dit wel zien zitten of juist niet. Dus dat zijn wel wat uitgebreidere gesprekken, van ik denk **maximaal een uurtje**. Ik denk dat het wel weer wat minder is nu, een aantal klanten geven al aan van kom maar weer langs want we zijn gewoon weer wat meer op kantoor. Ik denk dat dit ook wel een beetje met **seizoenen** te maken heeft, ik ben benieuwd wat er deze winter gaat gebeuren. Maar als hetzelfde is als vorig jaar, en de besmettingen op gaan lopen dan verwacht ik dat de meeste bedrijven wel weer voorzichter zijn. Misschien ook wel niet nu mensen wat meer gevaccineerd zijn, ik weet het niet.

U verwacht dus wel dat de wereld terugvalt in het 'oude normaal'?

Nouja, ik denk dat het wel weer wat meer terug gaat lopen maar verwacht niet dat het helemaal weg gaat, het videobellen. Ik denk dat bedrijven, en de mensen ook, wat **opener zijn om thuis te werken**. Dat het steeds normaler is en ook wel blijft. Het is toch wel anders dan gewoon de telefoon pakken, het is **wat persoonlijker** en zeker wel een **meerwaarde over even bellen**.

▪ **Wat zijn uw redenen om wel gebruik te maken van videoconferenties? (voordelen)**

Ik denk dat voor ons het voornaamste voordeel is dat je **makkelijker contact legt met iemand zonder dat je ervoor hoeft te reizen**. Of het nou iemand is die thuiswerkt of een klant die ver weg zit. Het is toch wel een **stuk persoonlijker dan gewoon bellen**, en wel die **tijd besparen**. Dus **reiskosten, tijd**, en de **drempel is lager** om met de klant contact te hebben en om thuis te werken.

▪ **Wat zijn uw redenen om geen gebruik te maken van videoconferenties? (beperkingen)**

Ik denk dat hier vooral om de **afweging gaat of het de tijd en moeite waard is om naar iemand toe te gaan**. Voor een contact moment met mijn boekhouder stap ik niet zomaar in de auto, maar naar een **potentiele klant** toe is dat wel iets anders. Dat zou het wel waard kunnen zijn.

Dus dat is meer de **afweging hoe belangrijk is dat contact**, en hoe belangrijk is het ook om echt die **connectie te kunnen maken**. Eigenlijk heel erg te maken met het **doel van het gesprek**, en het **type klant**. Als ik naar een potentiële klant toe ga en ik denk nou dit is een waardevolle klant en die heeft een grote opdracht voor ons. Als het me dan een uurtje extra van mijn tijd kost dan doe ik het misschien wel. Dat is denk ik de afweging die je per keer moet maken.

▪ **Wat zijn voor u voorwaarden om videoconferencing uit te voeren?**

Ik denk dat **voorbereiding**, zoals je aangaf, ook wel te maken heeft met **hoe je elkaar gaat bellen** en wanneer. Ik heb wel vaak gemerkt dat we wel even bellen via teams of via zoom, dan spreek je niet echt af wat dat nou is. We gaan om 10 uur bellen, en het is 5 voor 10 en wat gaan we dan eigenlijk doen? Via wat zouden bellen? Het was toch via zoom? Of toch via teams? Dan ben je zo weer 10 a 15 minuten kwijt om dat **af te stemmen**. Dus dat zijn eigenlijk hele simpele dingen, wat intern makkelijker is op te lossen. Extern is dat anders want dan gebruikt niet iedereen dezelfde software. Dus ik denk wel dat het **vooraf belangrijk** is om een aantal zaken **voor te bereiden**, wie zorgt dat het werkt, en waarmee gaan we het doen. Dat is natuurlijk wel een stukje anders dan bij een mobiele telefoon of een fysieke meeting. Dus **ja dat zie ik wel als voorwaarde**.

▪ **Had u op dit moment al iets toe willen voegen?**

Ik werk ook nog op een andere plek met veel vrijwilligers. Daar heb ik nog wel wat andere ervaringen op gedaan met betrekking tot video conferencing. Daar was het grootste vraagstuk hoe krijg je alle vrijwilligers, dan praat je echt over 40/50 mensen, **betrokken houden** terwijl niemand naar kantoor kan komen. Toen hebben we een soort bijeenkomst gehouden, ook met video bellen over zoom, en dat is natuurlijk een hele andere manier om met videobellen te werken. Dat was op zich wel een mooie oplossing want het was absoluut beter dan niks doen maar daar merkte je ook wel dat het anders was. Normaal als je die 40 mensen in 1 ruimte zou zetten, dan kennen ze elkaar allemaal, dan zoeken ze elkaar zo op. Met videobellen bleef het toch een beetje **ongemakkelijk** totdat het officiële programma begon zeg maar. Er kan eigenlijk **maar 1 iemand aan het woord** zijn, en ja wie moet dat dan zijn. Ik snap wel dat het met zo'n **grote groep wat lastiger** is om dat wat te gaan zeggen. Of je kan dan natuurlijk met van die **breakout rooms** werken maar dan wordt het weer **heel officieel** van met wie koppel ik aan wie. In plaats van dat het heel **spontaan** gaat van hé daar heb je pieter, hé pieter hoe is het?

C. Reviewing the descriptive framework

I will briefly describe how this framework can be interpreted and what elements are important according to the literature. The interview was conducted by telephone, so questions were asked specifically about the descriptive framework. Normally, the framework will be reviewed through a mini brainstorming session on site. In this situation, I have briefly outlined the factors to seek for verification and completeness of these factors affecting successful videoconferencing.

Vertrouwelijkheid

Wij hebben eigenlijk nog nooit meegemaakt dat een klant niet wilde videobellen omdat er **vertrouwelijke informatie** wordt besproken. In grote bedrijven is het wel anders, maar in onze branche is **vertrouwelijkheid niet echt van toepassing**. Wij werken heel veel voor de MKB'er hier om de hoek en dan is het toch minder of helemaal niet van toepassing.

Observeren van gedrag

Observeren is misschien niet echt van toepassing maar wel met **lichaamstaal**. Als je het hebt over sales probeer je namelijk wel echt aan te voelen en te **peilen** van wat de andere partij er van vindt. Raak ik met mijn voorstel nou iets wat interessant is of ga ik juist de verkeerde kant op. Hoe meer je van iemand ziet hoe makkelijker dat is. Maar met video conferencing **zie je iemand tot een bepaalde hoogte** letterlijk, dus dat is wel een klein nadeel.

Wat ik me nu ook bedenk is dat ik het heel **afleidend** vindt dat je **jezelf ook in beeld ziet**, meestal klein onderin. Als je dan naar jezelf zit te kijken leidt dat heel erg af, oh ik moet een beetje rechtop gaan zitten weet je wel. Dat soort dingen. Dat zie ik ook wel als nadeel en afleidend.

Beoordelen fysiek product

Fysiek product is niet altijd even relevant voor ons, maar het is soms wel het eindstadium van wat wij maken voor de klant. Als wij bijvoorbeeld een ontwerp maakten voor een poster, of een flyer dan **stuurd** we het **altijd al digitaal** naar de klant, ook voordat we gingen videobellen. Als we echt een grote campagne hebben dan maken we nog wel eens van die foamborden waar we dan ontwerpen opplakken, dan kan de klant deze gewoon op kantoor zetten. De klant kan op deze manier er dan een paar keer langs lopen, van een afstandje bekijken en echt bekijken van hoe werkt dat nou. Dus dat kan met videobellen zeker niet. Maar dit zijn wel echt uitzonderingen, ik denk dat ik dit het afgelopen jaar denk ik twee keer heb gehad. Dus ik denk **niet dat dit een echt voorwaarde** voor video conferencing is maar meer een nadeel. Het zou toch niet echt een reden zijn om helemaal naar de klant toe te rijden in plaats van het gebruik van video conferencing.

Beperkingen van video conferencing

Emotionele connectie inderdaad, groot nadeel.

Realitsich oogcontact is ook een goede inderdaad, je kijkt eigenlijk nooit iemand recht in de ogen aan want dan zou je recht in de camera moeten kijken. Je bent eigenlijk altijd bezig met iets op je scherm waardoor oogcontact niet echt aanvoelt. Grappig, daar heb ik nog nooit echt zo over na gedacht maar daar zit het hem ook in inderdaad.

Non-verbale communicatie hebben we het inderdaad over gehad.

Interactie heeft inderdaad te maken met het **hoeveelheid deelnemers** in zo'n video call. Wat ik net al een beetje zei van die keer dat we met zoveel vrijwilligers in call zaten dan is het lastiger wanneer je met twee of drie bent. Daar ga je namelijk veel **sneller een zijspoortje in**. Wat ik heb gemerkt is dat het **echt aangestuurd** moet worden, wij deden bijna iedere ochtend wel even een belletje met z'n tienden en dan moest je echt vragen van hoe was jouw dagen, waar loop je tegenaan etc. Met tien is het anders al lastig om iedereen betrokken te krijgen. Je moet het **echt gaan voorzitten** terwijl je dat normaal natuurlijk veel minder zou doen met zo'n groepje. Face-to-face is **wat natuurlijker** daarin. Dus dit herken ik zeker.

Zijgesprekken is inderdaad ook een herkanbaar nadeel, **small talk is heel weinig** en er kan maar **één iemand aan het woord** zijn.

Co-locatie idem dito.

Additional factors

Lengte van de meeting is ook een interessante. Ik ben het zelf nog niet echt tegenkomen omdat ik nog nooit een langere meeting heb gehad dan een uurtje volgens mij. De video call met collega's was aan het begin van de dag een half uurtje ofzo, en daarna is vaak voor **praktisch overleg**. Een half uur overleg is prima te doen. Wij hebben niet echt vergaderingen ofzo, dat deden we sowieso al niet dus dat is niet perse door het videobellen. Maar het is veel meer dat we **zelfstandig werken** en alleen wordt **overlegd wanneer het nodig is**. Maar niet zozeer dat we met z'n allen in een meeting gaan zitten om het een en ander af te werken. Ja, en met de klant is het hetzelfde. **Kennismaking** is ook **nooit langer dan een uur** geweest, en ik moet zeggen dan is het ook wel goed geweest denk ik. Maar dat was sowieso al wel, dat is ook al fysiek bij elkaar bent.

Aantal deelnemers vind ik lastig om een cijfer aan te hangen, maar ik zou absoluut zeggen **hoe minder hoe beter**. Hoe minder mensen hoe meer het lijkt op een echt gesprek of een echte bijeenkomst. Het heeft ook nog een beetje **te maken met het doel** van de meeting.

Ja **afstand** is ook zeker een factor maar ook hier is het lastig om een **exact getal** aan te hangen. Maar ik vind ook zeker dat wanneer je helemaal naar **het westen** van het land zou moeten voor een afspraak je eerder geneigd bent om video conferencing te gebruiken dan wanneer je een afspraak in de buurt hebt.

▪ **Vindt u video conferencing intensiever dan face-to-face?**

Ja dat denk ik wel, een uur video conferencing valt toch wel **zwaarder dan een uur een fysieke meeting**. Dan denk je aan het einde echt wel even, pfoe ik moet eventjes wat anders doen. Ja hoe dat dan precies werkt weet ik niet, maar ik kan me ook goed voorstellen in jouw geval als je een hele dag les hebt online. Dan ben je ook goed gaar aan het einde van de dag denk ik. Exact wat je zegt, **alleen informatie uitwisselen** zou wel met meer deelnemers kunnen maar ik kan me voorstellen dat als je **echt creatieve sessies** doet online dat het dan niet geschikt is om met tientallen deelnemers te werken en je dan de groep zo klein mogelijk probeert te houden.

Context & timing

Ja eigenlijk kunnen we alles wel met video conferencing doen van wat hier staat opgesomd. Wij doen zowel met **nieuwe als bestaande klanten**, ook voor **nieuwe en lopende projecten**. Dus dit is voor ons niet echt probleem.

▪ **Zou u op dit moment nog ergens wat toe willen voegen?**

Ik denk dat naast de besproken factoren het ook wel heel erg uitmaakt wat voor **type persoon** je bent. Ik denk zelf vaak in het disc-model, met vier van die persoonlijkheidstypen waarbij ze onderscheid maken of je meer een **mensgericht** type bent of juist meer **taakgericht**. Ik denk dat je meer aan de mensgerichte kant bent dat je al vaker denkt dat video conferencing van; hier is video conferencing niet geschikt voor. Terwijl je als je wat taakgerichter bent je juist wat sneller denkt dat video conferencing juist de betere oplossing is. Maar ja, dan ga je het weer heel wat complexer maken. Al met al denk ik een super interessant onderzoek, super relevant ook, en ik ben heel benieuwd wat de resultaten straks zijn en wat andere mensen zien als voor en nadelen van video conferencing.

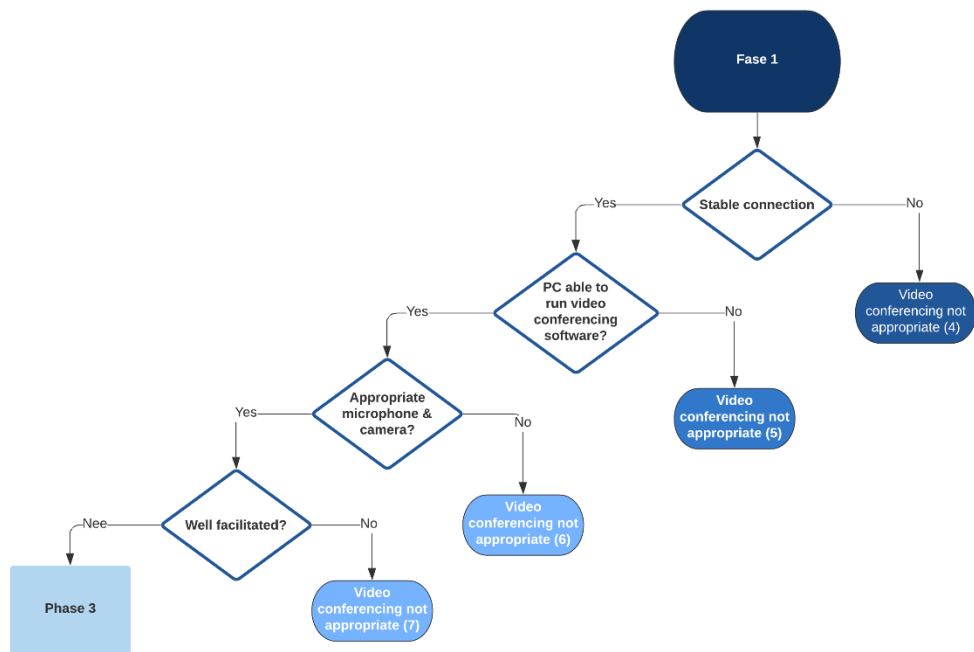
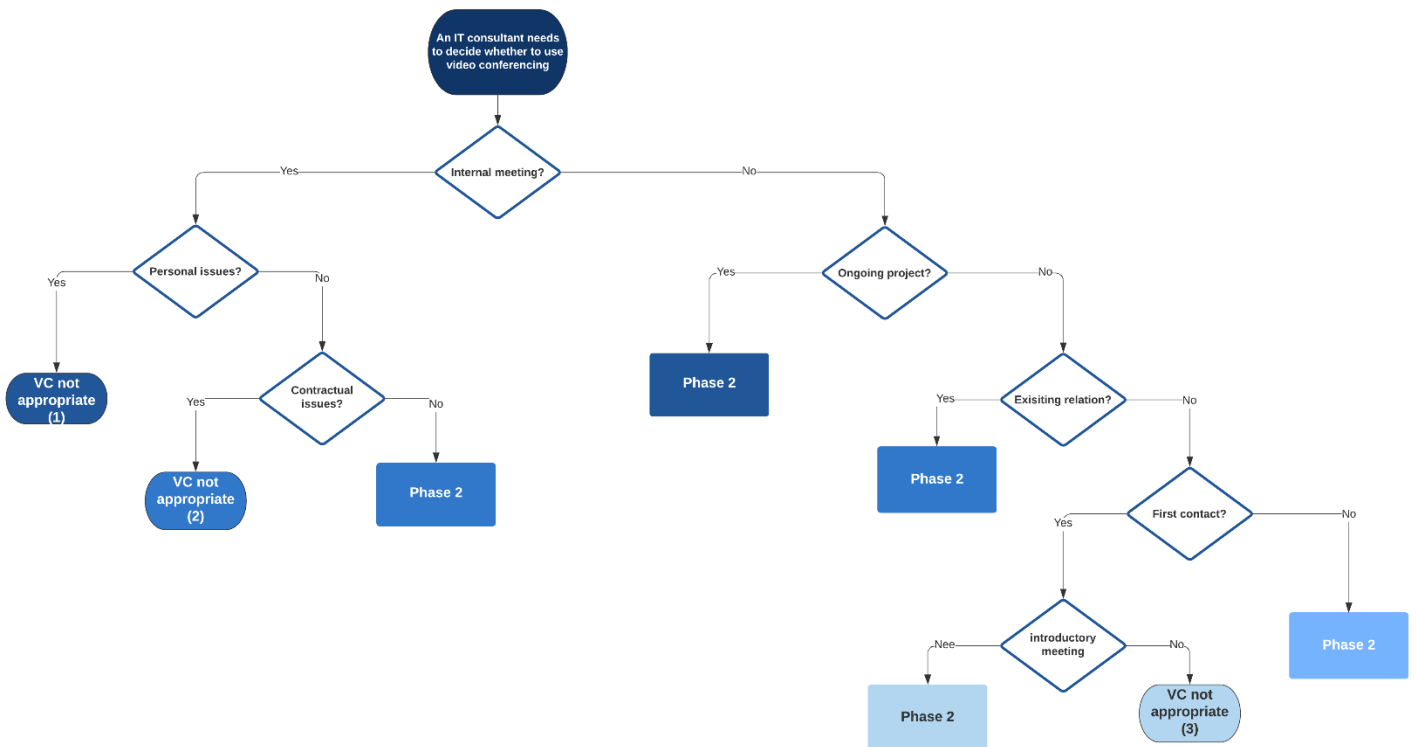
D. Beoordeel deze vergaderdoelen op geschiktheid voor videoconferencing tussen 1-5, waarbij 1 volledig ongeschikt is en 5 volledig geschikt.

Het geven van een mening kan zeker, een vier. Beslissing is dan wel weer wat lastiger, ligt eraan wat voor beslissing. Brainstormen over een probleem kan prima, ideeën genereren met alle functies van de huidige software werkt echt prima.

Appendix 4 – Selective coding scheme

Advantages	Limitations	Conditions	Context & timing	Rules & guidelines	Additional factors
More personal than telephony	Less personal than face-to-face	Stable connection	Introduction	Camera	Privacy
Efficiency	Real emotional connection	Well functioning equipment	Project and program	Sound	Preparation
Easy to use	Side conversations not possible	Software package	Progress	Required attendees only	Length of meeting
Covering distance	Distorts picture of reality	Facilitation	Creative sessions	Tricks to increase involvement	Number of participants
Straight to the point	Minimal non-verbal cues	Planning	Internal	Breaks	Distance to meeting
Accessibility	Personal interpretation more difficult	Appropriate (presentation) functionalities	Informal objectives	Timing	Type of company
Increased productivity	Less dynamic	Personalised camera background	Question and answer	Join muted	Involvement from the top down
Widely accepted	Less creativity		Industry-related	Appoint moderator	Schedule of participants
Relative low threshold	Less interativity		Suppliers	Take minutes	
Reduced costs	Personal questions not really valued		Stand-ups	Professional appearance	
More frequent client contact	Office atmosphere reduced			Aware of (unwritten) rules	
Comprehensive features	Very exhausting			Aware of being continuously on display	
Continuous innovation	Little change in work environment			Minimise consumption on display	
Environmentally responsible	Reduced quality of the meeting				
	Reduced sense of decision				
	Offices not prepared for video conferencing				
	Cluttered by separate (digital) rooms				
	Personality relatively big influence				
	Observing behavior				
	Feeling of co-location				
	Technical difficulties frustration				

Appendix 5 – Condition flowcharts



Appendix 6 – Meeting objective ranking

Meeting objectives	Present Media	Little Rocket	Denko ICT	Team Nijhuis	Gladior	Switch IT
Exchange/share opinions or views on a topic or issue	3	4	4	4	4	4
Make a decision	4	3	3	4	5	2
Give or receive orders to your team/from your supervisor	3	3	3	2	2	3
Find a solution to a problem that has arisen	3	4	3	4	5	4
Generate ideas on products, projects or initiatives	2	3	4	3	4	4
Generate buy-in or consensus on an idea	2	2	4	2	5	3
Resolve conflicts and disagreements within a group	1	1	1	2	2	2
Build trust and relationships with one or more individuals	2	2	1	2	5	1
Maintain relationships with one or more other people and stay in touch	4	2	5	3	4	4
Negotiate or bargain on a deal or contract	2	3	3	3	5	1
Routine exchange of information	5	5	5	4	5	5
Non-routine exchange of information	3	5	5	3	5	2
Communicate positive or negative feelings or emotions on a topic or issue	2	2	2	2	3	2
Show personal concern about or interest in a particular issue or situation	2	3	3	2	3	2
Assert and/or reinforce your authority, status, position to your team or others	2	3	2	3	4	2
Give or receive feedback	2	2	5	3	4	3
Assemble a team and/or motivate teamwork on a project	3	3	2	3	4	3
Clarify a concept, issue or idea	4	4	4	4	5	4
Exchange confidential, private or sensitive information	2	2	2	2	4	1

Traffic Today	Topic CC	Moratura	Average	Percentage
4	3	5	3,89	77,78%
3	2	3	3,22	64,44%
3	5	3	3,00	60,00%
5	3	3	3,78	75,56%
5	2	2	3,22	64,44%
4	3	2	3,00	60,00%
2	1	1	1,44	28,89%
2	2	1	2,00	40,00%
3	4	4	3,67	73,33%
2	3	2	2,67	53,33%
5	5	4	4,78	95,56%
3	3	4	3,67	73,33%
3	2	1	2,11	42,22%
4	2	2	2,56	51,11%
3	3	1	2,56	51,11%
3	3	4	3,22	64,44%
3	2	2	2,78	55,56%
4	3	4	4,00	80,00%
3	3	1	2,22	44,44%

Category	Meeting objective	Score	Percentage	Category average	Category percentage
Exchanging information	Routine exchange of information	4,78	95,56%	3,73	74,67%
	Non-routine exchange of information	3,67	73,33%		
	Generate ideas on products, projects or initiatives	3,22	64,44%		
	Clarify a concept, issue or idea	4,00	80,00%		
	Give or receive orders to your team/from your supervisor	3,00	60,00%		
Communicating sentiments	Give or receive feedback	3,22	64,44%	2,76	55,19%
	Exchange/share opinions or views on a topic or issue	3,89	77,78%		
	Communicate positive or negative feelings or emotions on a topic or issue	2,11	42,22%		
	Show personal concern about or interest in a particular issue or situation	2,56	51,11%		
	Exchange confidential, private or sensitive information	2,22	44,44%		
	Assert and/or reinforce your authority, status, position to your team or others	2,56	51,11%		
Making decisions	Make a decision	3,22	64,44%	3,17	63,33%
	Find a solution to a problem that has arisen	3,78	75,56%		
	Generate buy-in or consensus on an idea	3,00	60,00%		
	Negotiate or bargain on a deal or contract	2,67	53,33%		
Building relationships	Build trust and relationships with one or more individuals	2,00	40,00%	2,47	49,44%
	Maintain relationships with one or more other people and stay in touch	3,67	73,33%		
	Assemble a team and/or motivate teamwork on a project	2,78	55,56%		
	Resolve conflicts and disagreements within a group	1,44	28,89%		