
Inzetbaarheid

De competenties voor
de beginnende
werknemer

Robin Segers 2082767
Vertrouwelijk.

FONTYS HOGESCHOLEN

Inzetbaarheid

De competenties voor de beginnende werknemer

Fontys Hogescholen HRM en Psychologie, Toegepaste Psychologie

Robin Segers 2082767

Vertrouwelijk.

25-5-2012

In opdracht van Harry Manders en ROC Eindhoven

Onderzoeksbegeleider: Tanja Ströver

Afstudeerdocenten:

Datum afstuderen: 25-5-2012

Voorwoord

Het lijkt een eeuwigheid geleden dat ik begon als 1^e jaars student toegepaste psychologie. Toentertijd meende ik nog dat ik de mensen op deze opleiding wat ging laten zien, ik had immers al een hbo tot het vierde jaar gedaan en ik wist alles al wat er te weten was. En dat is waar, ik kon enige tijd steunen op mijn ervaring als student, maar door de jaren heen zijn er allerlei moeilijkheden geweest die ik heb moeten overwinnen. Nu aan het einde van de rit kan ik verbaasd terugkijken op een leuke, soms stressvolle tijd, maar vooral een tijd waarin ik zelf vooruit ben gekomen.

Toen er gekozen werd voor dit onderzoek was er nog veel onduidelijkheid. Hoe dient er geanalyseerd te worden, waar vind ik de doelgroep ik wist even niet hoe ik moest beginnen. Al snel werd ervoor gekozen om het werkveld te interviewen dit was een eigen keuze. De input van leerlingen was al meerdere malen gevraagd en ik was gemotiveerd om me te richten op een meer overkoepelend terrein. Doorstroom en werksucces zijn thema's die mijn interesse prikkelden. Zeker in de huidige economische crisis en met het oog op werkloosheid is het van belang om te weten wat er voor zorgt dat mensen wel of niet een baan krijgen en behouden.

De begeleiding dank ik voor de ondersteuning op maat en het getoonde vertrouwen in de kwaliteiten van de onderzoeker. Ik denk dat ik zonder de stok achter de deur van Tanja niet zomaar tot dit eindresultaat was gekomen. Ik heb erg veel plezier gehad bij de uitvoering van dit onderzoek ook omdat het een onderwerp is dat me heel erg raakt, ik ben zoveel met onderwijs bezig geweest.

Samenvatting

In deze scriptie is een beschrijving gemaakt van een onderzoek naar de factoren die pas afgestudeerden inzetbaar maken in het werkveld. Dit is een onderzoek uitgevoerd in opdracht van ROC Eindhoven en het innovatieve project Het Circuit. Hiervoor is gebruik gemaakt van een literatuurstudie naar de competenties die de literatuur gevonden heeft die aantoonbaar effect hebben op de inzetbaarheid, van mensen. Vervolgens worden deze competenties vergeleken met het beeld dat het werkveld heeft.

Deze data werd gewonnen middels een exploratief kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd middels interviews bij vijf organisaties aangesloten als cultuurpartner bij het Circuit. Hier hebben uiteindelijk 5 hoog geplaatste respondenten binnen deze vijf organisaties aan meegewerkt. Uit de literatuurstudie is gebleken dat er enkele duidelijke voorspellers zijn voor inzetbaarheid binnen een organisatie. Uit de literatuurstudie kwamen de volgende factoren flexibiliteit, betrokkenheid, netwerken, ambitie, eigen effectiviteit, politiek correct gedrag, doelgerichtheid, samenwerken, proactiviteit en creativiteit.

Deze competenties zijn daarna vergeleken met de interviews met de respondenten en dit zijn de competenties; betrokkenheid, flexibiliteit, inzetbaarheid, politiek correct gedrag, doelgerichtheid, samenwerken en professionaliseren. Dit zijn de belangrijkste competenties om te bezitten voor inzetbaarheid naast inhoudelijke kennis van een functie. Deze competenties bestaan uit enkele losse onderdelen (zie figuur 1.2). Concreet zijn deze competenties voorspellers voor een verhoogde inzetbaarheid. Een pas afgestudeerde of medewerker die deze competenties bezit en de vrijheid heeft om deze te laten zien in een organisatie is zeer waardevol.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	7
1.2 Relevantie van het onderzoek	8
1.3 Hoofdvraag en deelvragen	9
1.4 Begrippen	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Competentiegericht onderwijs	11
2.1.1 Adaptief onderwijs	11
2.2 Grenzeloze Carrière	12
2.3 Succesfactoren	13
2.4 Inzetbaarheid	15
3 Methode	17
3.1 Deelnemers	17
3.2 Materialen	17
3.3 Manipulatie	17
3.4 Methode	17
3.5 procedure	18
4 Resultaten	19
4.1 MBO leerling	20
4.2 Betrokkenheid	21
4.3 Ambitie	22
4.4 Politiek correct gedrag	22
4.5 Flexibiliteit	23
4.6 Creativiteit	23
4.7 Professionaliseren	24
4.8 Codeboom	27
5 Conclusie	28

5.1 Conclusies deelvragen, literatuurstudie en interviews	28
5.2 Conclusie hoofdvraag	31
6 Discussie	32
7 Aanbevelingen	33
8 Literatuurlijst	34
 Bijlagen	
 Bijlage I materialen	37
Bijlage II schemas	40
Bijlage III Authenticiteitverklaring	44
Bijlage IV Transcripten en Taxonomie	45

1. Inleiding

Het Circuit, waar later uitgebreid over gesproken gaat worden, is een initiatief van de opdrachtgever ROC Eindhoven. Het is de intentie van ROC Eindhoven een vorm van onderwijs te creëren die voor een verbetering zorgt in doorstroom van MBO naar werkveld. Deze intentie is de basis voor dit onderzoek, het beeld dat het werkveld heeft van aankomende studenten staat centraal. Dit afstudeeronderzoek gaat de competenties voor inzetbaarheid in carrières die uit literatuuronderzoek naar voren komen vergelijken met wat het werkveld van de MBO studenten ROC Eindhoven als belangrijk ervaart. Hiervoor wordt gekeken naar het werkveld aangesloten bij Het Circuit. Dit zijn de Cultuurpartners die hierbij zijn aangesloten, dat zijn een zestal kunst, cultuur en muziekinstanties die betrokken zijn bij het project.

Deze afstudeerscriptie is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. In de inleiding wordt de theoretische achtergrond voor dit onderzoek in kaart gebracht. In het theoretisch kader komt de literatuurstudie aan bod. Vervolgens zal in het daaropvolgende hoofdstuk aandacht geschonken worden aan de gebruikte methode voor dit onderzoek. Vervolgens zal in het hoofdstuk “Resultaten” bevindingen van het onderzoek gepresenteerd worden. Hierna zal het hoofdstuk “Conclusie” de conclusies en het hoofdstuk “Discussie” de discussiepunten van dit onderzoek beschrijven. Daarna volgen de aanbevelingen in het gelijknamige hoofdstuk.

Aanleiding

Nederland heeft een kenniseconomie, dat is althans een van de doelen die Nederland voor ogen heeft (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap [Ministerie van OCW], 2011). Dit heeft als gevolg dat Nederland zich moet focussen op andere bronnen om een welvarend land te zijn en blijven. Één van de speerpunten in het blijven van een welvarend land, is het onderwijs. Nederland probeert goed opgeleide mensen te leveren (Ministerie van OCW, 2011).

Door de financiële crisis is de overheid echter genoodzaakt geweest om te bezuinigen en ook het onderwijs is hierbij fors aangepakt. Dat maakt het een grote uitdaging om toch binnen deze bezuinigingen onderwijs aan te bieden dat zorgt voor de kwaliteit die nodig is om een kenniseconomie te blijven. Door de jaren heen zijn daardoor veranderingen in het onderwijs geweest (NOS, 2012). Nederland is afgestapt van het klassikaal, klassiek onderwijs en is zich gaan richten op competentiegericht onderwijs, dit omdat men niet alleen vakinhoudelijke kennis wil meegeven aan studenten maar ook moet de beroepshouding van studenten in orde zijn (Stichting leerplanontwikkeling, 2005).

Maar onderwijs is altijd in beweging en er is een constante zoektocht naar verbetering nodig. De arbeidswereld verandert constant net als de gehele economie en het onderwijs zal zich hierin ook moeten aanpassen. Een van de projecten die zoekt naar betere aansluiting met het werkveld is het hierboven besproken project Het Circuit. Die betere aansluiting is van belang om te zorgen dat studenten ook daadwerkelijk werk vinden na hun studie. Een betere aansluiting met het werkveld zorgt voor een betere doorstroom in het werkveld. Dit is voor de school, het werkveld en de studenten positief. Op langere termijn zal dit ook positief zijn voor onze kenniseconomie. Dit onderzoek richt zich op het werkveld waar studenten die binnen Het Circuit functioneren terecht kunnen komen. Het Circuit is een innovatief project

binnen het onderwijs. Het doel van Het Circuit en van bijna elke innovatie in het onderwijs is het verbeteren van het onderwijs. Leerlingen worden hierin voorbereid op het beroep zodat ze daarna in staat zijn in het werkveld als beginnend beroepsbeoefenaar te functioneren (Roc Eindhoven, 2010). In 2011 zijn enkele onderzoeken gedaan naar de motivatie van de studenten RockCity institute en de Artiesten opleiding. Er is daarna vanuit het ROC de vraag ontstaan om de onderzoeken ook op bredere thema's te richten. Een thema hierin is de doorstroom naar het werkveld.

Relevantie

Er zijn nog geen deelnemers aan het Circuit afgestudeerd en het is daarom niet duidelijk in hoeverre de studenten terecht kunnen binnen het werkveld en welke eigenschappen nodig zijn voor een succesvolle carrière. Het onderzoek is van groot belang om de doorstroom te bevorderen en de loopbaanbegeleiding aan te passen aan de vraag van het werkveld. Binnen het Circuit komen verschillende organisaties en opleidingen bij elkaar. Ten eerste is dit het ROC Eindhoven waar de vaste deelnemers de Studenten van de opleiding Welzijn, Cultuur en Onderwijs zijn. ROC Eindhoven is een brede scholengemeenschap die veel opleidingen aanbiedt verspreid over 20 scholen. Het is de missie van ROC Eindhoven om studenten op te leiden en te kwalificeren. Het ROC biedt middelbaar beroepsonderwijs, volwasseneneducatie en voortgezet onderwijs. ROC Eindhoven leidt op voor een beroep, een vervolgopleiding of voor een eerste stap als ingeburgerde Medelander (ROC Eindhoven, 2012).

Andere opleidingen verbonden aan Het Circuit zijn de opleiding Mode en de opleiding Culturele en Maatschappelijke vorming. Fontys Hogescholen is betrokken in de rol van onderzoeker en bewaakt daarmee de onderwijsontwikkelingen. Bovendien is het Pleincollege Nuenen betrokken bij Het Circuit. Het pleincollege wil meer doorstroom naar kunstvakonderwijs. Het ROC Eindhoven Montessori College is aangesloten door leerlingen deel te laten nemen aan de kunstklassen, verzorgt door leerlingen binnen Het Circuit. De Eindhovense School/St. Lucas hebben opleidingen gericht op audiovisuele productie en podiumtechnieken en levert technici die het opzetten van concerten en dergelijke mogelijk maakt. Het Centrum voor de kunsten Eindhoven zorgt met kennis en tal van workshops en cursussen ook voor educatieve toevoegingen aan Het Circuit. Verder zijn er cultuurpartners aangesloten bij het Circuit zoals POP EI, Dynamo, de Effenaar en het Parktheater, deze hebben veel ervaring en kennis met betrekking tot evenementen en bieden een leeromgeving voor de studenten. Brainport is een organisatie die ROC Eindhoven helpt verbinding te maken tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen waar veel ervaring en expertise te vinden is. Tot slot is ook Trudo betrokken die een belangrijke rol speelt met betrekking tot huisvesting en de faciliteiten. Middels het opzetten van een impresariaat en een productiehuis worden verschillende projecten en evenementen opgestart. De intentie hierbij is dat studenten uit verschillende disciplines in productieteams bij elkaar worden geplaatst. Het is dan zaak voor deze dynamische teams dat zij samen echte opdrachten die regiopartners geven, uitvoeren. Deze opdrachten kunnen gaan over; muziek, theater, festivals, een productie van bijvoorbeeld een CD of een voorstelling. Het samenwerken beoogt een positief effect te hebben op de ontwikkeling van de studenten, optimalisering brengen in de didactiek en voor een betere doorstroom te zorgen naar danwel andere studies of het werkveld (ROC Eindhoven 2010).

Het Circuit sluit aan bij het adaptief onderwijs: het onderwijs zo indelen dat onderwijs studenten uitdaagt en inspeelt op hun behoeften (Blok, 2004). Het Circuit heeft verschillende abstracte doelstellingen gesteld. Het project dient studenten meer te motiveren, positieve verandering te brengen in de didactische aanpak, en een beter model te formuleren voor studieloopbaanbegeleiding. Het Circuit beoogt doorstroom te bevorderen naar andere studies en het werkveld. Hoe dit bereikt gaat worden binnen het Circuit staat niet concreet in het plan beschreven. Eén van de doelen die beschreven zijn voor het Circuit is het ontwerpen van een leerloopbaanbegeleidingsmodel dat de doorstroom naar de andere studies en het werkveld verbetert.

Hoofdvraag en deelvragen

Dit onderzoek gaat zich richten op de doorstroom naar het werkveld. Daarvoor worden de houdingsaspecten die nodig zijn om inzetbaar te zijn in het werkveld in kaart gebracht worden. Om de doorstroom naar het werkveld te bevorderen en de begeleiding binnen de opleidingen hierop aan te sluiten is het van belang te weten wat het werkveld van pas afgestudeerden eist. Dit is van belang voor het ROC omdat ze hierdoor het onderwijs op zodanige wijze kunnen aanpassen dat leerlingen beter aansluiten op de wensen van het werkveld. Voor studenten van het ROC Eindhoven en eventuele andere middelbare beroepsopleidingen is het belangrijk te weten waar studenten naast relevante kennis over moeten beschikken om aansluiting te vinden bij het werkveld. Met kennis van de wens van het werkveld kan een start worden gemaakt om de loopbaanbegeleiding aan te passen en de doorstroom naar het beroep daarmee te bevorderen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij verschillende respondenten binnen het werkveld met een gerichte steekproef. Deze respondenten worden middels een topiclijst bevraagd over de competenties die studenten nodig hebben voor succes in het werkveld. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en houding die nodig is om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren (Grit, Guit, & Sijde. 2004). Er is voor deze doelgroep gekozen omdat er gericht wordt gezocht naar de wensen van het werkveld voor deze groep pas afgestudeerden en wat deze groep mogelijk succesvol maakt binnen het werkveld. De vraagstelling die dit oproept is;

Wat zijn de competenties die het werkveld verwacht van de instromende MBO studenten die de mate van inzetbaarheid verhoogt.

Hiervoor wordt een vergelijking gemaakt tussen de competenties die in de literatuur naar voren komen als voorspellers voor een succesvolle inzetbaarheid en de competenties die het werkveld formuleert. Uit de theorie komt hier betrokkenheid, flexibiliteit, ambitie, politiek correct gedrag, samenwerken en creativiteit naar voren. In mindere mate maar ook van belang eigen effectiviteit, doelgerichtheid en proactiviteit.

- Wat zijn de competenties voor inzetbaarheid volgens de literatuur?
- Wat zijn de competenties voor inzetbaarheid volgens het werkveld?
- Wat is het beeld dat het werkveld heeft van MBO leerlingen

Begrippen

Studieloopbaanbegeleiding: een vorm van begeleiding binnen het onderwijs met het doel leerlingen voor te bereiden op het werkveld en het coachen tijdens de studie.

Werkgevers: Alle Cultuurpartners aangesloten bij het Circuit.

Student(en): dit zijn alle leerlingen aangesloten bij het Circuit

Competenties: Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en houding die nodig is om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren

Inzetbaarheid: Bij inzetbaarheid wordt gerefereerd aan het voor een werkgever bruikbaar zijn in een organisatie, inzetbaar zijn.

Circuit: Multi level en Multi disciplinair samenwerken middels een productiehuis en impresariaat, innovatief project.

Grenzeloze carrière: Wanneer carrières niet langer in één organisatie en één functie worden gemaakt maar waarin een persoon in staat moet zijn binnen meerdere functies en organisaties te functioneren

Montessori Onderwijs: Vorm van onderwijs die ervan uitgaat dat leerlingen een eigen behoefte aan zelfontplooiing hebben. Daardoor kiest een student zelf wat hij of zij gaat leren de school biedt de mogelijkheden.

Kwaliteitsdossier: Landelijk ontwikkelde leidraad voor het onderwijs, hierin staat beschreven wat leerlingen moeten kunnen bij het behalen van het diploma.

2. Theoretisch kader

Inzetbaarheid is een begrip dat vaak onderzocht is, wat maakt dat de ene persoon wel inzetbaar is in het werkveld en een ander niet? Het is een vraag die voor veel onderzoek heeft gezorgd (Vos, Hauw & Heijden, 2011; Treadway, Breland, Adams, Duke & Williams, 2010). Het is namelijk van belang te weten wat mensen inzetbaar maakt en wat hier invloed op heeft. Als men de kennis bezit over wat iemand inzetbaar maakt geeft dit de mogelijkheid om onderwijs zo in te richten om deze factoren te stimuleren. Mogelijke voorspellers voor inzetbaar gedrag kunnen door middel van onderzoek in kaart worden gebracht. Deze gegevens kunnen er vervolgens voor zorgen dat opleidingsontwikkelaars deze competenties en omgevingsfactoren kunnen stimuleren in hun opleiding.

Competentiegericht onderwijs

In het klassieke onderwijs leerden studenten enkel de kennis van een vak, maar aan de vaardigheden of competenties die centraal staan binnen een beroep werd vrijwel geen aandacht besteed. Dus werden in samenwerking met het werkveld kwaliteitsdossiers geformuleerd door de overheid. Binnen de kwaliteitsdossiers die zijn geformuleerd voor elke opleiding staan de kennis en competenties beschreven die een student gegarandeerd dient te beheersen bij het behalen van het diploma (Colo, 2011). Het aanleren van competenties zou bovendien voor een betere aansluiting met het werkveld moeten zorgen (Vos, Hauw & Heijden, 2011). Want door het aanleren van competenties buiten het inhoudelijke aspect van het werk kan de kans dat een pas afgestudeerde aansluit bij een organisatie positief beïnvloeden. Met competenties wordt bedoeld op een combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en houding die nodig is voor het werkveld (Grit, Guit, & Sijde, 2004). De insteek derhalve is dat door studenten competenties aan te leren zij meer kans op een succesvolle carrière hebben. Dat is in principe ook het geval, door het aanleren van competenties is het mogelijk om studenten breder in te zetten binnen een organisatie (Vos, Hauw & Heijden, 2011).

Adaptief competentiegericht onderwijs

Het spreekt voor zich dat een student in de verzorging andere competenties nodig heeft dan een student die werkzaam is in de huizenbouw. Desalniettemin dienen zij beiden competent te zijn in bijvoorbeeld het samenwerken met anderen (Colo, 2011). Door deze algemene competenties worden studenten beter inzetbaar in het werkveld en dat is ook belangrijk voor een succesvolle carrière (Vos, Hauw & Heijden, 2011). ROC Eindhoven heeft het competentiegerichte onderwijs verder ontwikkeld in Het Circuit. Het Circuit is gericht op het beter inspelen op de individuele behoeften van de studenten, die aangesloten zijn bij Het Circuit. Dit adaptieve onderwijs (Blok, 2004) is een begrip dat al tien jaar bekend is in Nederland, maar vooralsnog geen duidelijke vorm heeft gekregen binnen het Nederlandse onderwijssysteem. De insteek is dat studenten meer leren via een methode die aansluit bij persoonlijke wensen. Dat kan bijvoorbeeld een meer praktische vorm zijn of juist meer theoretisch zijn (Blok, 2004). Voor een succesvolle overgang van de leerlingen van ROC Eindhoven naar het werkveld is een beeld van de verwachtingen van het werkveld essentieel. De overgang van school naar werk is een grote stap

voor leerlingen en de kennis van werkveldverwachtingen kan het onderwijs helpen om zich aan te passen aan die verwachtingen (Ng, Feldman, 2007).

Grenzeloze carrière

Studenten moeten steeds vaker op meerdere functies inzetbaar zijn. Was het voorheen zo dat men eerst voor één beroep leerde en bij één bedrijf aan de slag ging voor langere tijd, nu moet men in staat zijn meerdere functies te vervullen en soms binnen meerdere organisaties. Tegenwoordig komt het derhalve steeds vaker voor dat werknemers meerdere functies vervullen, soms zelfs binnen meerdere organisaties. Dit wordt de grenzeloze carrière genoemd (Arthur, Khapova. & Wilderom, 2005). Het in staat zijn om te bewegen binnen deze functies en organisaties wordt door Heijde en Heijden (2005) ook wel inzetbaarheid genoemd en vraagt een zekere mate van flexibiliteit van een student. In principe beschrijven Heijde en Heijden (2005) een verschuiving in de vraag vanuit het werkveld waarin een werknemer in staat moet zijn om zijn eigen carrière vorm te geven en binnen een organisatie meerdere functies te vervullen en soms overstijgt dit zelfs één organisatie en dient een werknemer ook binnen verschillende organisaties te functioneren.

Het is derhalve belangrijk voor studenten om te weten wat voor competenties ze moeten bezitten voor het werkveld. Deze kennis kan ze helpen om binnen het werkveld zichzelf beter te presenteren. Zo zijn er wellicht studenten die in eerste instantie verwachten dat een passieve houding goed is om te tonen in een werksituatie. Dit kan echter verkeerd vallen en veel onderzoek wijst ook uit dat een proactieve houding juist positief werkt (Dries et al. 2008, Treadway et al. 2010, Blickle et al. 2010).

Voor een beginnend beroepsbeoefenaar, zijn vooral persoonlijke vaardigheden van belang nu er bovenstaande verschuiving gaande is binnen het hedendaagse werkveld. Het betekent dat studenten steeds meer voorbereid moeten worden op het veranderende werkveld en dat ze daarin zo breed mogelijk inzetbaar worden (Heijde & Heijden, 2005). Om klaargestoomd te worden voor een grenzeloze carrière zijn er volgens de literatuur drie clusters van competenties van belang voor studenten.

Doelgerichtheid, ambitie en de ontwikkeling van persoonlijke competenties die te maken hebben met het persoonlijke identificeren met het werkveld (Ng & Feldman, 2007; Dries et al. 2008). Daarnaast zijn competenties van belang die vakkennis geven. De inhoud van het beroep en de daaraan verwante vaardigheden (Defillipi & Arthur, 2005). Tot slot zijn er competenties te vinden binnen het sociale vlak. Hierbij worden netwerken, samenwerken en politiek correct gedrag gezien als vaardigheden noodzakelijk voor een succesvolle grenzeloze carrière (Defillipi & Arthur, 1996; Dries et al., 2008; Treadway et al., 2010; Perrewé & Nelson, 2004). Dit onderzoek heeft de focus op de clusters die te maken hebben met persoonlijke competenties en met competenties binnen het sociale vlak.

Naast het hebben van al deze competenties is het van belang dat een student zichzelf ook gaat zien als een professional in het werkveld. Hoe meer een student zichzelf presenteert als een zelfstandig professioneel werknemer, hoe groter de kans op succes. Dit hangt samen met de mate waarin een persoon zichzelf ook daadwerkelijk professioneel voelt (Zwaan, Bogt & Raaijmakers, 2010). Naar verwachting zal de kans op een succesvolle overgang van school naar werk aanzienlijk vergroot worden als men competenties bezit met betrekking tot doelgerichtheid, ambitie en de ontwikkelen van persoonlijke competenties (Ng, Feldman, 2007). De clusters competenties zijn verdeeld in meer concrete

competenties waarvan uit onderzoek is gebleken dat ze een directe link hebben met de inzetbaarheid van medewerkers. Deze concrete competenties worden verderop beschreven.

Succesfactoren

Landelijk is er met kwalificatiedossiers (Colo, 2011) en onderwijsvernieuwingen zoals het competentiegericht onderwijs beoogd de doorstroom naar het werkveld goed te laten verlopen. Er is daarom ook veel onderzoek gedaan naar de succesfactoren van werknemers in het werkveld (Treadway et al., 2010; Vos et al., 2011). Toch blijkt het moeilijk om een eenduidig beeld te geven van de voorspellers van inzetbaarheid omdat het werkveld constant in beweging is. Wat zijn volgens de literatuur competenties die vermoedelijk leiden tot inzetbaarheid in het werkveld. Hieronder worden deze besproken.

Flexibiliteit

Eerder werd flexibiliteit al genoemd als een mogelijke voorspeller van inzetbaarheid binnen de carrière, dit is het in staat zijn verschillende functies te kunnen vervullen binnen een organisatie, om flexibel te zijn om te kunnen manoeuvreren tussen organisaties en functies (Heijde & Heijden, 2005). Het is dus zo dat een medewerker geacht wordt om meer energie te steken in zijn eigen carrière. Dit kan betekenen dat een werknemer verschillende functies vervult op andere tijden, dagen en soms langer dan de contracturen. Flexibiliteit is een belangrijke factor voor succes in inzetbaarheid. Het is aangetoond dat dit een van de belangrijkste voorspellers en voorwaarden is voor inzetbaarheid (Mojab, Zaefarian & Azizi, 2011).

Betrokkenheid

Er zijn nog meer competenties die invloed hebben op het carrière succes. Zo beschrijft een recentelijk onderzoek van Ng & Feldman (2007) dat ook de mate van betrokkenheid bij de organisatie positief effect heeft op de inzetbaarheid. Daarmee wordt bedoeld in hoeverre een werknemer zich identificeert met zijn rol binnen een organisatie of hij zich verantwoordelijk voelt voor zijn nieuwe taken. Betrokkenheid is een belangrijke voorspeller, bij betrokkenheid laat een werknemer zien dat hij energie wil steken in een bedrijf. Het laat zien dat een werknemer enthousiast is en waar zijn passie ligt. Het geeft ook in zekere mate aan hoe bereid een medewerker is om zich in te zetten voor een organisatie (Dries, Permans & Carlier, 2008). Dit is natuurlijk een competentie die niet enkel vanuit de medewerker kan komen een werkgever zal zich hier voor ook in moeten zetten.

Netwerken

Verder onderschrijven enkele onderzoeken het belang van netwerken. Hiermee wordt bedoeld op het kennen en onderhouden van formele en informele contacten. Meer specifiek doelt men op de contacten die een persoon vooruit kunnen helpen binnen een carrière, dit is een belangrijke voorspeller voor inzetbaarheid in de carrière (Zwaan, Bogt & Raaijmakers, 2010; Ng, Feldman, 2007; Treadway et al., 2010). Het succesvol creëren en onderhouden van een netwerk heeft effect op ondernemerschap, flexibiliteit en de uiteindelijke inzetbaarheid van een werknemer. Het leren opzetten van en het gebruik maken hiervan is daarom een belangrijk onderdeel voor inzetbaarheid.

Politiek correct gedrag

Enkele onderzoekers breiden het netwerken uit met de term politiek correct gedrag die volgens hen een belangrijke voorspeller is van inzetbaarheid. Hiermee doelen zij op het begrijpen van anderen in een werksituatie en met het gebruik van die kennis in staat zijn anderen te beïnvloeden opdat eigen doelen met betrekking tot persoonlijke of organisatiedoelen worden bereikt (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005., zoals beschreven in Blickle, Oerder & Summers, 2010). Dit is een vorm van gedrag die gebruik maakt van onderhandelingen, afspraken, gunsten verlenen en krijgen en het sluiten van verbonden die samen als politiek gedrag een voorspeller zijn van carrière succes (Treadway et al., 2010; Blickle et al., 2010; Perrewé & Nelson, 2004). Belangrijk te vernoemen is dat Perrewé & Nelson (2004) hier ter discussie stellen dat politiek correct gedrag niet zozeer het beïnvloeden is van mensen maar een vaardigheid die het beïnvloeden effectief maakt. Samengevat lijkt politiek correct gedrag op inlevingsvermogen in de mensen in de omgeving en de mogelijkheid om die te motiveren.

Ambitie en Doelgerichtheid

Verder vernoemt een onderzoek voor inzetbaarheid dat het belangrijk is dat een persoon doelgericht en ambitieus is (Dries, Permans & Carlier, 2008). Het in staat zijn doelen te bereiken die het bedrijf of de persoon zelf stelt en de ambitie hebben om in een organisatie vooruit te willen. Daarbij moet een persoon zichzelf ontwikkelbaar opstellen en ook aan de eigen ontwikkeling werken (Dries, Permans & Carlier, 2008). Proactiviteit blijkt een belangrijk aspect te zijn. Het bleek dat studenten die een hoge mate van proactiviteit hadden een positievere houding hadden tegenover het werk, terwijl studenten die dit niet hadden meer kans hadden een psychisch mindere toestand ervaren (Ng, Feldman, 2007). Binnen competenties voor inzetbaarheid is dit een competentie die aansluit bij ambitie, groei en ondernemerschap (Mojab et al, 2011). Samen maakt dit ambitie en doelgerichtheid een eigenschap die voor het werkveld een werknemer erg nuttig en inzetbaar maakt.

Creativiteit

Creativiteit wordt ook als een succesfactor genoemd, het buiten de kaders kunnen denken en met creatieve ideeën komen die soms afwijkend zijn, is iets wat in een organisatie wordt gewaardeerd (Dries, Permans & Carlier, 2008).

Ook samenwerken is een belangrijk aspect binnen het werken in een organisatie. Dit kan ook in de context van het politiek correcte gedrag gezien worden. Een persoon moet in staat zijn in een organisatie met anderen om te gaan en met ze samen werken. Politiek correct gedrag is dan nodig om mensen in een organisatie te bewegen om je doelen te bereiken je bent dan aan het samenwerken.

Inlevingsvermogen en samenwerken zijn dus nodig (Dries et al., 2008). Een zeker creatief vermogen maakt het mogelijk in de samenwerking en met inlevingsvermogen hier op in te spelen. Het creatief kunnen denken en met initiatieven komen maakt een medewerker inzetbaar.

Eigen effectiviteit.

Het is daarnaast essentieel voor inzetbaarheid dat een persoon zichzelf ziet als een professionele werknemer (Zwaan, Bogt & Raaijmakers, 2010). Als een persoon het gevoel heeft dat hij in staat is de taken te volbrengen die bij de functies horen zal de kans groter zijn dat hij ze ook daadwerkelijk vervult dan wanneer hij de competenties bezit maar niet gelooft in de eigen effectiviteit.

Inzetbaarheid

De genoemde succesfactoren zijn de voorspellers voor het krijgen en behouden van werk die uit het bestuderen van literatuur naar voren komen. Gezien de arbeidsmarkt constant in beweging is is het belangrijk te controleren of deze voorspellers aanpassing behoeven. Voor de MBO student is het belangrijk om te weten hoe een pas afgestudeerde zich kan presenteren op de arbeidsmarkt. Daarom is het van belang om de succesfactoren als hiervoor beschreven te toetsen aan het werkveld van de MBO student. Hiervoor is het van belang potentiële werkgevers van MBO studenten te interviewen over de succesfactoren en om te zoeken naar eventuele toevoegingen hieraan. Op die manier kan de inhoud van de MBO studie zodanig worden aangepast dat deze aansluit op de behoefte en wensen die het werkveld formuleert. Uit de theorie komt naar voren dat verschillende factoren samen zorgen voor een betere inzetbaarheid (zie figuur 1.1). Wanneer deze factoren vergeleken zijn en aangevuld met de factoren die het werkveld benoemt zou het voor het ROC een goede leidraad zijn om het criterium te toetsen en eventueel aan te passen. Ook zou het deuren kunnen open voor innovaties in het onderwijs om de invulling van het onderwijs dusdanig aan te pakken dat het leerlingen beter klaarstoomt voor het functioneren op de arbeidsmarkt.

De beste manier om te beantwoorden wat het werkveld vindt van de competenties voor inzetbaarheid is een kwalitatief onderzoek. Dit omdat de doelgroep van cultuurpartners een maximum van 7 respondenten betreft. Ook is er vanuit de literatuur een duidelijk overzicht op te maken van wat er het belangrijkste is. Dit geeft echter niet per definitie aan wat het werkveld op dit moment van werknemers verlangt. Dat maakt juist het beeld van het werkveld hier zo belangrijk en dit is het best te achterhalen met een open kwalitatief interview.

	Flexibiliteit	Betrokkenheid	Netwerken	Ambitie	Eigen Effectiviteit	Politiek Correct gedrag	Doelgerichtheid	Samenwerken	Pro- actieveit	Creativiteit
Heijde, Heijden	X									
Ng, Feldman	X	X	X	X	X	X			X	
Treadway et al			X			X				
Perewé et al			X			X				
Blickle et al						X				
Dries et al	X	X		X		X	X	X		X
Mojab et al.	X			X		X				
Man, Lau & Chan		X						X		
Dam, Schipper & Runhaar										X

Figuur 1.1: Competentieoverzicht

3. Methode

Deelnemers

Aan dit onderzoek hebben vijf cultuurpartners aangesloten bij Het Circuit meegedaan. Hier zijn respondenten gekozen die een hoge functie in de bedrijfsorganisatie bekleden en daarbij veel in aanraking komen met het werven en selecteren van personeel. Deze respondenten zijn gekozen door de opdrachtgevers van het onderzoek. De totale populatie van de doelgroep wordt daarom gebruikt dit is omdat er maar een klein aantal cultuurpartners aangesloten is bij Het Circuit. Er is gekozen voor organisaties die buiten het onderwijs functioneren hier zijn dus geen scholen of andere onderwijsinstanties voor benaderd. De respondenten zijn allemaal organisaties in de cultuurwereld van Eindhoven.

Materialen.

De interviews werden afgenomen met hulp van een topic lijst. De gebruikte elementen van de Topic lijst zijn weergegeven in Figuur 1.1. voor het onderzoek is opnameapparatuur gebruikt, specifiek zijn dit videocamera's en geluidopnameapparatuur. De competenties die in de topic lijst staan werden zo min mogelijk genoemd bij de vraagstelling dit om de respondenten niet te sturen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de digitale mediatheek van Fontys Hogescholen en het Internet voor bronnen voor het literatuuronderzoek. Voor het onderzoek is ook gebruik gemaakt van een werkruimte bij ROC Eindhoven en contacten van Het Circuit aangeleverd door ROC Eindhoven.

Manipulatie

Om een zo betrouwbaar mogelijk resultaat te krijgen is gepoogd de Topiclijst zo voor te leggen dat de respondent zelf tot de topics uit de lijst komt. De topics zelf (zie Figuur 1.1) zijn de condities waarop bevraagd wordt. Binnen de interviews is getracht om de vragen dusdanig te stellen dat ze niet te suggestief waren op deze manier gaven de respondenten zelf invulling aan het belang van de verschillende topics.

Methode

Voor het onderzoek is een topiclijst geformuleerd met daarin specifieke factoren voor een betere inzetbaarheid (figuur 1.1). Deze worden getoetst middels een open interview. Dit is een exploratief kwalitatief onderzoek

Voorbeeld topics

Betrokkenheid

- Hoe dient een student zich te presenteren in een organisatie?
- Word een student betrokken bij de organisatie, is dat gewenst?
- inleven functie
- inzet
- Wanneer hoort een werknemer echt bij een bedrijf, hoe laat hij dit zien?

Flexibiliteit

- Wat voor taken kan een student verwachten binnen de organisatie?
- Wat is de werkdruk in een organisatie voor nieuwe medewerkers?
- functies
- aanstelling

Procedure

De werkgevers en/of leidinggevenden van de betrokken instanties zullen eerst geïnformeerd worden door ROC Eindhoven dat een onderzoek verricht zal worden binnen het Circuit. Vervolgens wordt gemeld dat één van de onderzoekers aangesloten bij het Circuit binnenkort contact zal opnemen. Daarna neemt de onderzoeker in eerste instantie middels een uitnodiging contact op en maakt telefonisch of via digitaal verkeer een afspraak met de instanties. Vervolgens zal een interview plaatsvinden met de werkgevers. Dit interview wordt opgenomen zodat het op een later moment kan worden terug beluisterd. Deze interviews zullen afgenomen worden op locatie bij de cultuurpartners.

De fragmenten die de interviews opleveren zullen vervolgens verwerkt worden naar een transcript. Deze transcripten worden gelabeld. Deze labels worden gemaakt aan de hand van de interviews zelf, van te voren kan er aan de hand van de topic lijst een ruwe schatting gemaakt worden welke labels er voor zullen komen. De analyse bevat een hoofdthema, thema en label (Baarda, 2009).

Er worden meerdere stappen doorlopen van dataverzameling voordat er op analyse overgegaan wordt. Eerst worden er codes geformuleerd die belangrijk zijn voor inzetbaarheid. Deze worden Axiaal gecodeerd dat wil zeggen dat de betekenis van de belangrijke begrippen wordt achterhaald voor inzetbaarheid. Daarna worden codes die bij elkaar horen in clusters ingedeeld van codes die bij elkaar horen, deze codes worden vervolgens van geoperationaliseerd. Daarna worden middels interviews nieuwe gegevens verzameld. De lijst met codes wordt op deze wijze getoetst, daarna worden de gegevens gestructureerd door selectief te coderen. Vervolgens worden de gegevens geanalyseerd waarbij gekeken wordt naar de relaties tussen de codes. Hierna wordt het geheel geïnterpreteerd en wordt er codes duidelijker geclusterd en wordt het aantal gegevens en aantal codes gereduceerd tot de belangrijkste codes. Dit resulteert in een overzichtelijke codeboom met daarin de belangrijkste competenties en deelcompetenties. Vervolgens wordt er van deze competenties een beschrijving gemaakt van de invloed van deze competenties op de inzetbaarheid. Deze resultaten en conclusies zullen vervolgens worden gebruikt om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

4. Resultaten

In dit onderzoek is getracht middels interviews een antwoord te geven op de vraag wat pas afgestudeerden inzetbaar maakt in een organisatie.. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven wat er uit deze interviews is gekomen. Het betreft vijf interviews met de Cultuurpartners aangesloten bij het innovatieve project Het Circuit. Daarnaast is er literatuuronderzoek gedaan naar de competenties voor inzetbaarheid.

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag die opgesteld is voor dit onderzoek zijn verschillende vragen gesteld. Ook de resultaten daarvan zullen in de volgende hoofdstukken uitvoerig beschreven worden. Per onderwerp worden de resultaten uitgelegd ondersteund door uitspraken uit de interviews. De interviews zijn zo open mogelijk gehouden. Gezien de respondentengroep bestaat uit mensen met een hooggeplaatste dan wel de hoogste functie binnen de organisaties, was er geen noodzaak om uit te leggen wat inzetbaarheid is. Alle respondenten zijn in een positie die ook van hen verlangt dat ze personeel aannemen of werven. Er is gekozen om naast de factoren voor inzetbaarheid te vragen naar de positie van de cultuurpartner binnen Het Circuit en het beeld van MBO studenten volgens de respondent. De laatstgenoemde zal wel in de resultaten worden opgenomen. Het Circuit en de rol van de cultuurpartner zijn bevraagd om de bekendheid ervan te toetsen maar zijn, behalve voor kennisgeving aan de opdrachtgever, niet relevant gebleken voor de onderzoeksvraag.

Van vier van de vijf interviews zijn transcripten gemaakt deze zijn bijgevoegd in de bijlagen. Het overgebleven interview is wel gebruikt en de resultaten daarvan zijn meegenomen in de algemene taxonomie die ook in de bijlage te vinden is. Er zijn meer Cultuurpartners aangesloten bij Het Circuit maar deze waren niet in beschikbaar om hen een interview af te nemen.

MBO leerling

In dit onderzoek is gevraagd naar het beeld dat het werkveld heeft van de MBO leerlingen en hun eventuele rol in hun organisatie. Dit is gedaan om de beeldvorming in kaart te brengen en te controleren of dat beeld wel of niet invloed heeft op de inzetbaarheid van een MBO leerling.

Beeld

Op de vraag wat het beeld was van een MBO leerling gaven alle respondenten oppervlakkig antwoord. Dit illustreert een beeld van de respondenten dat zij weinig in aanraking zijn gekomen met de MBO leerlingen. Men gaf aan dat ze meer op zoek waren naar mensen met een HBO denkniveau. Met als reden dat die breder inzetbaar zouden zijn. Daarnaast gaf men ook wel aan dat ze weinig ervaring hadden met MBO leerlingen.

“Nou MBO opleidingen in de kunsten dat is een redelijk nieuwe fenomeen. Vijf jaar geleden bestond dat überhaupt niet “ (respondent C).

“Het op een bepaald abstract niveau werken dat is op een hbo niveau wel verder dan op een mbo. Een mbo steekt vooral praktisch in elkaar “ (Respondent C).

Inzetbaarheid

De respondenten gaven aan bij de vraag of men een MBO leerling zou willen gebruiken dat dit dan vooral in een uitvoerende rol zou zijn. Dit is veelal omdat MBO leerlingen geacht werden in mindere mate in staat te zijn om planmatig te werken waar een HBO student toch sterker in geacht werd.

“ik me best kan voorstellen dat er in de toekomst best mensen vanuit mbo opleidingen komen werken bij CKE maar dat zal natuurlijk groeien in welke rol is dat dan.” (Respondent C) “

Ook gaf men aan dat het moeilijk was om leerlingen aangesloten bij RockCity anders te plaatsen omdat het MBO voor elke functie een specifieke opleiding heeft. Toch zag een enkeling wel een mogelijkheid voor deze leerlingen wanneer zij enthousiast zijn en breed opgeleid.

“Je hebt voor alles een opleiding dus ik weet niet of ze zomaar inzetbaar zijn “ (Respondent D).

*“Dus de link is er wel en zo is er van alles te verzinnen we hebben een programmeur en iemand die de activiteiten coördineert . zijn allemaal mensen die wel iets moeten hebben met het muziekwereldje “
(Respondent P)*

Betrokkenheid

Betrokkenheid vond elke respondenten een uitermate belangrijke eigenschap. De respondenten gaven aan dat wanneer iemand laat zien dat het werk dat hij komt doen zijn passie is en enthousiasme uitstraalt dat zijn inhoudelijke kennis zelfs minder belangrijk wordt.

“ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme is belangrijker dan CV.” (Respondent P).

“Een goede werknemer voor mij ja je moet binding hebben bij een bedrijf als je zo iets hebt van ik ga bij dynamo werken en zodra ik de deur dichttrek interesseert het me niks wat er bij dynamo gebeurt ja dan moet je hier niet komen werken.” (Respondent D).

Ook was deze betrokkenheid terug te vinden in de mate waarin iemand bereid was zich onvoorwaardelijk extra in te zetten voor een organisatie. Dat wil zeggen dat iemand in staat is extra te doen bijvoorbeeld; buiten normale tijden komen werken, extra werken en dat voor de organisatie en niet voor de persoon zelf. Maar ook in teamverband en bij verantwoordelijkheid speelt betrokkenheid een rol. De respondenten refereren naar een houding of gevoel waaraan zij zien dat iemand betrokken is.

“Je moet bereid zijn om ergens in te investeren het komt niet vanzelf naar je toe en ik zie steeds meer om me heen dat mensen gewoon niet bereid zijn te investeren. Om op voorhand ergens energie in te stoppen waar ze dan later wel terugbetaald krijgen. En dat is wat je steeds minder ziet, die mensen pik je er zo uit” (Respondent P)

“Aan de ene stagiaire die bij dynamo werkt en dynamo ook naar buiten brengt als bedrijf dan zie je een betrokken stagiaire ja dat zie je ook dat vraag je ja dat zie je ook bij medewerkers en een stapje extra willen zetten.” (Respondent D)

Wanneer aan deze voorwaarde is voldaan is een medewerker uitermate waardevol voor een organisatie en is de kans aanzienlijk groter dat een werknemer inzetbaar is en blijft.

Ambitie

Ambitie werd bij de respondenten niet als de meest belangrijke voorspeller voor inzetbaarheid genoemd. De respondenten geven aan dat het moeilijk is om te groeien binnen hun organisaties. Wel vindt men dat het een goede kwaliteit is en zelfs vereist dat een persoon binnen zijn functie groeit. Dat wil zeggen dat iemand in staat moet zijn meerdere functies te gaan bekleden en breder inzetbaar word. Dat iemand meer wordt dan de functie die hij of zij heeft.

“Ja het wordt wel gewaardeerd maar het is gewoon lastig omdat te halen” (Respondent T)

“je kunt je eigen werk vorm geven dat je projectleider wordt van iets waarbij je net iets meer doet dan je als regisseur zou doen. Dan stuur je dus binnen het team weer mensen aan” (Respondent D)

Concluderend geeft men aan dat het voor een werknemer een vereiste is dat hij groeit in zijn functie om voor de organisatie breed inzetbaar te zijn. Zelfsturendheid en groei worden verwacht van een medewerker.

Politiek Correct Gedrag

Politiek Correct gedrag is een samenvatting van alle kwaliteiten die te maken hebben met in teamverband werken binnen een organisatie. Hiervoor heeft een persoon eigenschappen nodig als samenwerken, netwerk, onderhandelen, overtuigen en inzicht. Hoewel overtuigen minder sterk uit de resultaten naar voren kwam en netwerk ook in lichte mate zijn overtuigen, samenwerken en ook onderhandelen vaak als van belang noemt. Het gaat er vaak om dat werknemers in staat zijn samen met anderen naar een doel toe te werken, om inzicht te hebben in hoe anderen werken en wat hun belangen zijn en te kunnen onderhandelen om tot dat doel te komen. Het is zo dat er een verschuiving is in de arbeidswereld. Hierin kun je niet alleen voor jezelf werken maar moet je in een team kunnen werken. En niet alleen voor je eigen taak maar met elkaar en voor elkaar. En om dat te kunnen geven de respondenten terug heb je dit Politiek correcte gedrag nodig.

“dan moet er wel enige samenwerking in zitten als iemand helemaal stand alone gaat werken als hij zijn werk doet prima maar het is toch altijd wel fijn om dingen gewoon te communiceren.”(Respondent T)

“maar het gaat erom aan het eind van de ochtend of middag of avond dat al die klanten met een goed gevoel naar buiten gaan. En dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen en dan heeft een technicus soms wel een iets ander belang dan een regisseur. Want die regisseur heeft als doel die band zo goed mogelijk optreden te laten geven als de technicus zo iets heeft van ik moet in 4 uur alles opbouwen en je vraagt me ook nog dit te doen” (Respondent D)

“anderen kunnen ondersteunen en aanvullen met je kennis”. (Respondent Pa)

Flexibiliteit

Bij flexibiliteit werd voornamelijk bedoeld op de flexibiliteit van de persoon zelf, hoe deze in staat was deze om wel of niet binnen een bedrijf breed ingezet te worden. Dit is als rode draad door de resultaten te zien. Niet alleen bij gerichte vragen maar ook bij andere delen van de topiclijst kwam terug hoe belangrijk het is voor een werkgever dat een werknemer breed inzetbaar is. Hoe meer taken een persoon aankon, of naar zich toe trekt hoe prettiger men zo een collega vond. Sommige werkgevers stellen die voorwaarde zelfs dat een medewerker in staat moet zijn om breed ingezet te worden.

“Ja als ik de keuze heb tussen iemand die 7 uur pianoles wil geven en meer of iemand die alleen dat kan en wil doen dan gaat mijn voorkeur naar die eerste uit” (respondent C).

Op de vraag; dus mensen moeten eigenlijk wel breder zijn in hun functies

“Ja nou ja dat word eigenlijk verwacht” (Respondent D)

Flexibiliteit in werktijden werd door alle respondenten verwacht. Hierbij gaven de respondenten aan dat dit wel te maken heeft met de wereld van kunst en cultuur.

Creativiteit

Bij creativiteit werd gezocht en gevraagd naar creatief denken, het met aparte ideeën komen. Ook initiatief nemen en ondernemend zijn, zijn kwaliteiten die daar bij naar voren kwamen. De respondenten gaven allemaal aan dat initiatief nemen een kwaliteit is in medewerkers die ze graag zien. Hierbij wordt niet alleen bedoeld op het op mensen af stappen maar ook projecten aandragen, oplossingen vinden en eigenlijk dat men over het algemeen creatief omgaat met zijn of haar functie. Ze gaven dit vaak aan in de context van inzetbaarheid. Daarmee doelen ze erop dat medewerkers in staat zijn initiatieven te nemen buiten hun normale functie om.

“Met creativiteit in dit geval denk ik dat mensen in staat moeten zijn creatieve oplossingen te vinden.”

(Respondent C)

“naar iemand die iets extra's kon brengen en dit ook duidelijk kon maken. Zo van hé als je mij aanneemt gaat er dit en dit en dit veranderen in dynamo, iemand die kennis heeft van dynamo en weet waarom wij dingen hier doen.” (Respondent D)

Professionaliseren

Professionaliseren is niet eerder genoemd binnen dit onderzoek. Er is gekozen voor de term om enkele kenmerken te bundelen die wel vaak genoemd werden. Het belang ervan werd onderschreven maar deze waren niet binnen het literatuuronderzoek naar voren gekomen in deze vorm. De eigenschappen zijn; Individualiteit, Expertise, Verantwoordelijkheid, Feedback, Eigen effectiviteit en Netwerk.

Individualiteit

De respondenten gaven aan een grote waardering te hebben voor mensen die een eigen mening en een eigen individualiteit hebben en deze ook laten zien bij hun werk. De respondenten die veel waarde hechtten aan individualiteit gaven aan hier ook een link te zien met enthousiasme en betrokkenheid.

“dus mensen moeten het vertrouwen hebben in zichzelf dat ze het kunnen. Ze moeten die vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. En er moet openheid zijn op het moment dat als iets niet gaat omdat ze het niet kunnen dan moet daar wel ruimte voor zijn” (Respondent D)

“Dat vind ik belangrijk want heel vaak krijg je mensen die praten naar wat ze denken dat ik wil horen dat niet belangrijk. Ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben”
(Respondent P)

Expertise

Expertise is door twee respondenten genoemd en hiermee doelde zij op inhoudelijke kennis. Mensen die zulke specifieke rol hebben dat die niet zomaar ingevuld kan worden door een ander.

“je hebt natuurlijk wel experts nodig. Dus bijvoorbeeld geluid dat echt een expertise dat is een specialisme daar ben je echt voor opgeleid en dat kan ook niet zomaar iedereen.” (respondent P)

“Dan moet je professionaliteit wel altijd voorop blijven staan.” (Respondent D)

Verantwoordelijkheid.

Vrijwel alle respondenten vonden het van belang dat werknemers zich verantwoordelijk voelen voor hun taken en deze dus ook uitvoeren. Dit heeft veel te maken met vertrouwen en dit verhoogt de mate van vertrouwen die de werkgever heeft dat een werknemer zijn taken uit voert en dat maakt iemand ook meer inzetbaar. Hier werd ook de link met betrokkenheid vernoemt, verantwoordelijkheid was voor respondenten een indicator van betrokken zijn.

“Ik vind het belangrijk dat mensen goed weten wat hun verantwoordelijkheid is”. (Respondent P)

“En de maatschappij verandert en er wordt eigenlijk een veel grotere verantwoordelijkheid van de werknemers verwacht” (Respondent C)

Eigen Effectiviteit.

Eigen effectiviteit werd in het theoretisch kader al beschreven en werd ook door alle respondenten als van belang omschreven. Het vertrouwen hebben in jezelf maar vooral ook het vertrouwen naar anderen uitstralen.

“Ja heel erg. Ik denk dat zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren is om te kunnen functioneren”. (Respondent P).

“Vooral ook in het verband met samenwerken, met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken” (Respondent P).

“belangrijk is natuurlijk dat ze competent zijn dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit dat ze dat ook kunnen, betrokkenheid, ze moeten zich in willen zetten er voor willen gaan”. (Respondent D)

Feedback

Feedback werd door meerdere respondenten aangekaart. Het in staat zijn om feedback te ontvangen er mee om te gaan en open zijn richting elkaar. Ook wordt hier de link met vertrouwen wederom aangekaart. De respondenten vinden het kunnen geven en ontvangen van feedback ook een manier waarop ze kunnen zien wat er bij iemand speelt en dit geeft vertrouwen. Vertrouwen verhoogt de mate van inzetbaarheid weer

“goed naar jezelf kunnen kijken en aan jezelf werken.” (Respondent Pa)

“vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback. Hoe meer je open staat voor feedback hoe groter lerend vermogen je eigenlijk hebt. Als je kritiek en je kunt er iets mee dan kun je daarvan leren”. (Respondent P)

Netwerken

De respondenten gaven aan dat het belangrijk was voor inzetbaarheid om als medewerker een netwerk op te bouwen en te onderhouden. Zeker in de wereld van de muziek, kunst en cultuur is het van belang mensen te kennen.

“nee dat is echt vanuit een missie dat jij met jongeren daaraan wil gaan bouwen en een netwerk. Als je hier komt bij dynamo en je gaat op jongeren afstappen en je weet mijn god niet hoe je met een organisatie dat op gaat pakken ja dan je moet wel naar buiten kunnen gaan dus daarom al een netwerk hebben”. (Respondent D)

“ervaring bij andere bedrijven gebruiken” (Respondent Pa)

Codeboom

- *MBO Student*
 - *Beeld*
 - *Inzetbaarheid*
- *Competenties*
 - Ambitie*
 - *Inzetbaarheid*
 - *Doorgroei*
 - Betrokkenheid*
 - *Enthousiasme*
 - *Passie*
 - *Inzet*
 - Politiek Correct gedrag*
 - *Samenwerken*
 - *Overtuigen*
 - *Onderhandelen*
 - *Inzicht*
 - *Netwerk*
 - Flexibiliteit*
 - *werktijden*
 - *Inzetbaarheid*
 - Professionaliseren*
 - *Vertrouwen*
 - *Feedback*
 - *Eigen Effectiviteit*
 - *Netwerk*
 - *Individualiteit*

Figuur 1.2 Codeboom

5. Conclusie

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek moest er eerst Literatuuronderzoek plaatsvinden. Middels die studie kon de eerste deelvraag, wat zegt de literatuur over inzetbaarheid beantwoord worden. De andere deelvragen zijn onderzocht door middel van interviews, dit zijn de vragen betreffende beeldvorming over het MBO en de vragen wat zijn de competenties, voor inzetbaarheid volgens het werkveld. Deze vragen zullen in dit hoofdstuk beantwoord worden, om af te sluiten met het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek; Wat zijn de competenties die het werkveld verwacht van de instromende MBO studenten die de mate van inzetbaarheid verhoogt.

Conclusies deelvragen, literatuurstudie en interviews.

Wat zijn de competenties voor inzetbaarheid volgens de literatuur?

Er is in het verleden veel onderzoek gedaan naar inzetbaarheid. Daar zijn veel aspecten voor onderzocht. Inzetbaarheid is een breed begrip daardoor zijn er ook ongelooflijk veel factoren die invloed uitoefenen op dit begrip. Naast de maatschappelijke, economische en inhoudelijke kennis factoren is het gedrag dat iemand laat zien, zijn competenties, van groot belang. Uit de literatuur blijkt dat er een groot aantal competenties een sterke invloed uitoefenen op de positieve beleving van de organisatie. De ene factor hiervan werd in de literatuur vaker benoemd dan de andere maar de belangrijkste zijn in een schema verwerkt in Figuur 1.1. Dit zijn nogmaals samengevat; flexibiliteit, betrokkenheid, netwerken, ambitie, eigen effectiviteit, politiek correct gedrag, doelgerichtheid, samenwerken, proactiviteit en creativiteit. Deze competenties hebben allemaal invloed op elkaar en de wisselwerking hiervan maakt het zo waardevol. Iemand die betrokken is en ook flexibel kan veel meer inzet laten zien en veel meer betekenen. Al deze competenties hebben onderlinge invloed op elkaar en sommige competenties bestaan ook wel uit verschillende onderdelen. Dit zijn echter de competenties die het meest in de literatuur genoemd zijn en zo ook het beste al deze onderdelen samenvat. Betrokkenheid vat bijvoorbeeld enthousiasme, inzet en passie samen.

Wat zijn de competenties voor inzetbaarheid volgens het werkveld?

Het werkveld heeft verschillende competenties benoemt maar desalniettemin hadden zij veel raakvlakken met de literatuur. De respondenten voor de interviews zijn allen mensen geweest aangesloten bij Het Circuit en zijn allen mensen met functies hoog of aan de top van de bedrijfshiërarchie. Deze mensen zien dagelijks personeel en zijn zich goed bewust wat zij waarderen in een medewerker. De competenties die bij het werkveld naar voren kwamen zijn; Ambitie, Betrokkenheid, Politiek correct gedrag, flexibiliteit en professionaliseren. Bij ambitie zie je dat de respondenten niet op zoek zijn naar iemand die hogerop wil maar naar iemand die wil groeien in hoe hij is, iemand die zijn functie wil uitbreiden naar meer. Doelgerichtheid komt wel voor maar is geabsorbeerd in andere competenties zoals flexibiliteit en betrokkenheid. Doelgerichtheid is iets wat de respondenten aan het eind van een proces verwachten en iets waarvan verwacht wordt dat nieuwe werknemers dit in het achterhoofd houden.

Bij betrokkenheid doelden de respondenten in alle gevallen op personen die zich verbonden voelden met hun organisatie. Organisaties willen iemand die zich extra kan en wil inzetten voor een organisatie zonder daar per definitie iets voor terug te krijgen. Mensen die gepassioneerd en enthousiast zijn over hun werk. Betrokkenheid komt frequent terug als een belangrijke onderliggende voorwaarde voor andere competenties. Zo word bij verantwoordelijkheid betrokkenheid zowel als een voorspeller en gevolg gezien en ook bij andere processen binnen een organisatie is betrokkenheid de motor die het wel of niet doet slagen.

Politiek correct gedrag is de manier van samenwerken, en hoewel de politiek misschien niet geheel een positieve klank heeft wordt hiermee bedoeld op medewerkers die in staat zijn niet alleen om samen te werken maar om meer te maken van een team. In staat zijn inzicht te hebben in de mensen om je heen en ze over te halen om mee dezelfde richting op te gaan om samen uiteindelijk de doelen te verwezenlijken. Daarvoor moet je soms onderhandelen en mensen overtuigen op jouw manier te werken. Dit wil zeggen dat een medewerker binnen een team niet alleen zijn taken volbrengt en daarmee zit zijn werk erop. Dit wil zeggen dat een medewerker in staat is te zien wat zijn werk is, waar dit past in het geheel, hoe hij kan zorgen dat anderen hem hierbij helpen en hoe hij zijn einddoel bereikt. Maar ook hoort hierbij het inzicht in de anderen, het weten waar anderen mee bezig zijn en hoe geassisteerd kan worden. Op die manier komt een medewerker uiteindelijk samen met een team bij het einddoel. En zo zie je dat doelgerichtheid ook bij politiek correct gedrag terugkomt.

Flexibiliteit werd ook geconcludeerd als een belangrijke competentie was. Het bleek wel dat men niet geïnteresseerd was, in dit geval, in flexibiliteit in werktijden. Mogelijk is dit omdat het allemaal organisaties waren in de muziek, kunst of cultuur en men ging er vanuit dat mensen die in deze sector per definitie onregelmatige tijden willen werken. De rode draad van de flexibiliteit was dat men mensen wil die meer kunnen dan één functie uitvoeren, een paar specialisten daarbuiten gelaten, om zo één persoon voor meer functies te kunnen gebruiken. Dat wil zeggen dat het werkveld iemand wil die zelf groeit, zelf, binnen zijn functie. Iemand die niet alleen voor zijn eigen taak komt maar ook zich betrokken genoeg voelt om zijn functie als het ware te laten muteren naar een soort duizendpoot binnen een organisatie die meerdere taken kan volbrengen.

Tot slot hebben de respondenten nog de competentie Professionaliseren aangedragen dit is een samenvatting van enkele losse competenties die te maken hebben met de manier waarop de werknemer zich presenteert. Samengevat wil het werkveld dat iemand in staat is om feedback te ontvangen en kritisch naar zichzelf te kijken. Dat een persoon groeit en hierdoor beter word. Eigen effectiviteit is belangrijk dat iemand in zichzelf gelooft maar ook dat de mensen om de werknemer heen vertrouwen hebben in de werknemer en erop kunnen vertrouwen. Een persoon met een eigen mening, standpunten en individualiteit. Als laatste geeft men aan dat het voor de werknemer zelf goed is te netwerken, connecties maken het organiseren van activiteiten en het managen van de carrière makkelijker. Deze eigenschappen zijn op zichzelf al heel belangrijk voor een medewerker maar wat je ook ziet is dat deze competenties van professionaliseren veel invloed kunnen hebben op de andere competenties. Zo is individualiteit en eigen effectiviteit van grote invloed op of iemand zichzelf in staat acht om zijn taken uit te voeren. Netwerk heeft weer raakvlakken en is ook genoemd bij creativiteit.

Wat is het beeld dat het werkveld heeft van MBO leerlingen.

Er is maar één conclusie te trekken aan de hand van de resultaten met betrekking tot deze vraag en dat is dat men te weinig weet van het MBO. De antwoorden waren erg oppervlakkig en er was uit op te maken dat de respondenten nauwelijks in contact zijn geweest met MBO leerlingen. Dit betekent voor het MBO dat zij meer zullen moeten doen om de leerlingen in de schijnwerpers te zetten en wellicht is er voor de leerlingen van het MBO daar ook wel een taak voor weggelegd.

Er zijn echter wel lichtpuntjes te benoemen, zo geven de respondenten aan in de toekomst wel ruimte te hebben voor MBO studenten in de uitvoering van projecten. Verwacht word dat de huidige MBO leerling niet in staat is methodisch te werken op niveau en daardoor niet in dat proces inzetbaar is maar wel, dat hij bij de uiteindelijke uitvoering van activiteiten een rol kan spelen. Het lijkt wel of dit afhankelijk is van de competenties van de MBO student. Er wordt verwacht van deze studenten al ervaring op zak te hebben en enkele van de competenties voor inzetbaarheid te bezitten. Er is te concluderen dat de beeldvorming die het werkveld van deze sector heeft van het MBO een negatief effect heeft op de inzetbaarheid van MBO leerlingen. Doordat er nauwelijks een beeld van deze leerlingen bestaat zijn de verwachtingen van MBO leerlingen zodanig dat men nog niet overweegt om ze voor een andere rol te gebruiken dan een ondersteunende rol.

Conclusie Hoofdvraag.

De eigenschappen die nodig zijn om inzetbaar te zijn voor het werkveld zijn divers en zijn vaak ook van elkaar afhankelijk. Het is bijvoorbeeld vrijwel niet mogelijk om Politiek correct gedrag te tonen wanneer je niet kunt samenwerken. Een van de belangrijkste eigenschappen die zowel literatuur als interviews uitwezen was **betrokkenheid** met betrokkenheid laat een werknemer zijn enthousiasme en passie zien aan zijn werkgever en door de inzet voor de organisatie wordt een werknemer waardevol voor een organisatie. Het is wel zo dat een potentiële medewerker de inhoudelijke kennis voor een functie moet bezitten maar met dezelfde referenties blijkt de persoon die enthousiasme, passie en individualiteit uitstraalt de persoon die de voorkeur geniet. **Flexibiliteit** is een belangrijke eigenschap niet alleen door flexibele werktijden maar ook door het flexibel zijn in je functie daardoor wordt de **inzetbaarheid** van een persoon nogmaals extra onderstreept. Iemand die in staat is meer te doen en meer te betekenen in een organisatie dan zijn functie, wordt door alle bronnen als waardevol bevestigd. **Politiek correct gedrag** is ook een belangrijke competentie. Mensen werken niet meer alleen aan één taak er wordt verwacht van nieuwe werknemers dat ze deel nemen aan een team en samen **doelgericht** werken. En bij politiek correct gedrag komt inzicht, onderhandelen, overtuigen en **samenwerken** veel aan bod. Een persoon dient zelf ook karakter te hebben om in staat te zijn **ondernemend** te zijn, de respondenten geven aan dat werknemers in staat moeten zijn initiatieven te nemen, creatief kunnen denken, feedback geven en ontvangen en daarbij nog in staat moeten zijn een eigen individualiteit te ontwikkelen. Al die eigenschappen samen is het eenvoudigste samen te vatten in de term **professionaliseren**. Er zijn uiteraard nog andere factoren van invloed maar deze zijn minder urgent genoemd en ook minder vaak in de literatuur terug gekomen.

Dit alles bevestigt ook de theorie van de grenzeloze carrière, de maatschappelijke veranderingen en de wensen van de arbeidswereld die zo veranderen dat mensen meer moeten investeren in hun carrière. Mensen worden breder ingezet worden en dragen zelf verantwoordelijkheid voor hun carrière en netwerk. Dit is de rode draad van dit verhaal er is een maatschappelijke verschuiving te zien naar de grenzeloze carrière waarin een persoon in staat is, en zal moeten zijn, om zijn eigen carrière vorm te geven. En om dat te kunnen doen, moet een persoon in staat zijn, zichzelf aantrekkelijk te maken voor werkgevers. Om dat te bereiken zal een persoon zo inzetbaar mogelijk moeten worden, en dat kan door de bovengenoemde competenties te bezitten. Deze zijn met elkaar verbonden, ze hebben elkaar nodig om inzetbaarheid te vergroten.

Samengevat is het antwoord op de hoofdvraag: Wat zijn de competenties die het werkveld verwacht van de instromende MBO studenten die de mate van inzetbaarheid verhogen.

Dit zijn, ambitie, betrokkenheid, politiek correct gedrag, flexibiliteit en professionaliseren. Dit zijn competenties die onder het type persoonlijke groei en het sociale vlak vallen. Het zijn zowel competenties van de student zelf als competenties voor samenwerken. Een compleet overzicht van de competenties en de onderliggende competenties is terug te vinden in figuur 1.2.

6. Discussie

Er zijn enkele zaken die van invloed kunnen zijn op de resultaten van dit onderzoek. De resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen geven een goed beeld van de wensen van het werkveld. Het is mogelijk dat tijdens enkele interviews te suggestief is omgegaan met de topics die uit de literatuur gekomen zijn. Discussabel is of resultaten anders geweest zouden zijn wanneer dit meer open gelaten was. Een aanvulling hierop is het aantal interviews gezien vijf interviews erg krap lijkt. Het totaal aantal cultuurpartners aangesloten bij Het Circuit bleek echter zeven organisaties te omvatten die moeilijk te benaderen waren en daardoor was er niet de mogelijkheid om meer interviews af te nemen binnen de gestelde tijd. Gezien de antwoorden binnen de afgenomen interviews weinig verschilden is de verwachting dat meer interviews weinig andere resultaten opleveren maar er bestaat een mogelijkheid.

Een ander punt zijn de respondenten zelf. Al de respondenten zijn werkzaam in de wereld van muziek, kunst en cultuur. Het is mogelijk dat dit effect heeft op de resultaten. De wereld van muziek, kunst en cultuur en de mensen die daar werken verschilt misschien van andere werkvelden het is daarom verstandig om dit onderzoek door te voeren bij andere werkvelden ter vergelijking.

De interviews verliepen zoals gepland tijdens de methode, de respondenten zijn via ROC Eindhoven op de hoogte gebracht van het onderzoek. Daarna is via e-mail contact op genomen door de onderzoeker. Het gebruik van de topiclijst ging in het begin wat stroef maar na één of twee interviews werd de onderzoeker meer bedreven in het stellen van open vragen en werden de vragen minder gestuurd. Tijdens het schrijven van het onderzoeksrapport is de keuze gemaakt om professionaliseren toe te voegen aan de bestaande competenties, deze keus is bewust gemaakt omdat deze term volgens de onderzoeker het beste de overgebleven competenties; individualiteit, netwerk, verantwoordelijkheid en dergelijke samenvatten. Het effect en het belang van professionaliteit zou wellicht verder onderzocht kunnen worden.

Het is ook van belang om aandacht te besteden aan de manier waarop de begrippen zijn geoperationaliseerd door de onderzoeker. Het is mogelijk dat de onderzoeker de begrippen verkeerd heeft geïnterpreteerd en dat onderdelen hierdoor gemist zijn.

Enkele begrippen die opgenomen zijn in de interviews zijn discussabel. Hierbij wordt bedoeld op creativiteit, flexibiliteit en ambitie. Bij de start van dit onderzoek was de aanname dat er geen verschil is tussen sectoren qua beeld naar werknemers toe. Terugkijkend is het een punt van discussie of in deze cultuursector dezelfde waarde wordt gehecht aan ambitie, flexibiliteit en creativiteit als in een andere sector. Het is mogelijk dat juist doordat het een cultuursector betref creativiteit en flexibiliteit zo belangrijk gevonden worden en dat ambitie daardoor niet als heel belangrijk wordt beschouwd.

7. Aanbevelingen

Het ROC wordt aangeraden dit onderzoek uit te breiden naar andere werkvelden buiten Het Circuit. Om de studieloopbaanbegeleiding zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoefte van het werkveld is een zo volledig mogelijk beeld nodig van het werkveld en zijn verwachtingen. Hiernaast zal het geen slechte zet zijn om de studenten van RockCity en de Artiest opleiding toch naast de opdrachten van Het Circuit meer te plaatsen binnen het werkveld zelf. Cultuurpartners geven aan weinig in aanraking te komen met de studenten en ook daarnaast leren studenten beter hoe een organisatie werkt. Vervolgens leren ze ook om betrokken te zijn en een netwerk op te bouwen. Dit zou op meerdere fronten een positief effect tot gevolg kunnen hebben. Leerlingen krijgen aan de ene kant een beter beeld van de verschillende elementen die samen zorgen voor een productie. Ze leren wat het is om een deel van een organisatie te zijn is, door deel te nemen worden ze meer betrokken dan wanneer zij enkel voor de uitvoering van een project aanwezig zijn. Aan de andere kant zien de organisaties de leerlingen op die manier meer en zo kunnen zij hun beeld bijstellen aan de hand van deze ervaringen. Op die manier is het mogelijk dat de kans op plaatsing in dat werkveld groter wordt.

Een vervolgonderzoek naar hoe de betreffende competenties het beste aangeboden kunnen worden binnen studieloopbaanbegeleiding is wellicht ook een handige zet. Betrokkenheid is moeilijk te leren, maar het is misschien mogelijk in plaats van de betrokkenheid te forceren leerlingen presentatievaardigheden te leren zodat ze zich kunnen presenteren als enthousiaste en gepassioneerde werknemers. Er zijn enkele indicatoren van de competenties geformuleerd in dit onderzoek en wellicht is het mogelijk om deze als dusdanig meteen toe te passen. Competenties als feedback kunnen ontvangen en geven en netwerken zijn concreet genoeg om direct te vertalen naar lesprogramma's. Anderen zijn wellicht minder direct toe te passen. Onderzoek dat het lesprogramma bekijkt naar, wat er mist en hoe dit vertaald kan worden naar een lesprogramma zou een betere overgang kunnen veroorzaken. Een advies dat daarbij gegeven wordt is om docenten hier direct bij te betrekken, gezien medeonderzoekers een zekere weerstand tegen het onderzoeken geconstateerd hebben. Betrokkenheid kan die weerstand doen verminderen.

Met betrekking tot Het Circuit zelf raadt dit onderzoek het ROC aan om meer gebruik te maken van de cultuurpartners. De cultuurpartners geven unaniem aan open te staan voor en graag mee te willen werken aan Het Circuit. Helaas merken zij nog weinig van wat Het Circuit doet. Er wordt gepleit vanuit deze cultuurpartners voor meer openheid, meer communicatie en dat er zorg wordt gedragen voor meer bekendheid van het project zelf.

8. Literatuurlijst

- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 177-202.
- Baarda, D. B., Goede, de M. P. M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.*, Groningen/Houten, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers.
- Bezuinigingen gaan door.* (2012). Opgehaald 9 maart, 2012, van <http://nos.nl/artikel/348651-bezuiniging-onderwijs-gaat-door.html>
- Blickle, G., Oerder, K. , & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career succes of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 383-390.
- Colo (2011). kwalificatiesmbo.nl: Opgehaald 11 maart 2012, van <http://prod.pub.kwalificatiesmbo.nl/DossierOverzicht.aspx>
- Blok, H., (2004) Adaptief onderwijs: Betekenis en effectiviteit. *Pedagogische studiën*, 81 5-27
- Dam, K., Schipper, M. & Runhaar, P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behavior. *Teaching and Teacher education* 26, 965-971
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career succes: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational behavior* 73, 254-267
- Kuijpers, M., Meijers, F.& Gundy, C. (2010). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*. 78, 21-30
- Heijde, C.M. & Heijden, B.I.J.M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *Internation Congress Series*, 1280, 142-147

- Man, T.W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises A Conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing* 17, 123-142
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). Trends in beeld 2011: zicht op onderwijs, cultuur en wetenschap. Opgehaald 9 maart, 2012 van Rijksoverheid, Den Haag, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap website: www.trendsinebeeld.minocw.nl
- Mittendorff, K., Brok, P. & Beijaard, D. (2010). Student' perceptions of career conversations with their teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27, 515-523
- Mojab, F., Zaefarian, R. & Azizi, A.H.D. (2011) Applying Competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 12, 436-447
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2007). The School-to-work transition: A role identity perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 114-134.
- Perrewé, P.L. & Nelson, D.L. (2004) Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33, 366-378
- ROC Eindhoven. (2012) Over ROC Eindhoven: Missie.
Opgehaald 20 februari, 2012 van
<http://www.roceindhoven.nl/overroceindhoven/rubrieken/artikelen/Missie.html?rubriek=bcfc9ca97f00000200f39788706550c0&domain=domein406>
- Treadway, D.C., Breland, J.W., Adams, G.L., Duke, A.B. & Williams, L.A. (2010) The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Social Networks*, 32, 138-147
- Vos, A., Hauw, S., Heijden, B.I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447
- Zwaan, K., Bogt, T.F.M., Raaijmakers, Q. (2010). Career trajectories of Dutch pop musicians: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 10-20

Bijlagen

Bijlage I materialen	37
Bijlage II schemas	40
Bijlage III Authenticiteitverklaring	44
Bijlage IV Transcripten en Taxonomie	45

Topiclijst

MBO leerlingen

- Beeld
- Ervaring
- Opmerkingen
- Plaats in organisatie
- mogelijkheden

Succesfactoren

Eigenschappen

Functies

Hoe word er omgegaan met nieuwe medewerkers.

- Betrokkenheid
 - Hoe dient een student zich te presenteren in een organisatie?
 - Word een student betrokken bij de organisatie, is dat gewenst?
 - inleven functie
 - inzet
 - Wanneer hoort een werknemer echt bij een bedrijf, hoe laat hij dit zien?
- Flexibiliteit
 - Wat voor taken kan een student verwachten binnen de organisatie?
 - Wat is de werkdruk in een organisatie voor nieuwe medewerkers?
 - functies
 - aanstelling
 -
- Ambitie
 - Zijn er mogelijkheden om te groeien in een organisatie?
 - Word dat gewaardeerd?
- Politiek correct gedrag
 - Hoe moet een student zich opstellen ten overstaan van andere medewerkers?
 - Samenwerken
 - Doelgerichtheid
 - Onderhandelen
 - Inzicht

- Creativiteit
 - Word inbreng gewaardeerd?
 - Wat voor inbreng
 - creatief denken
 - Initiatieven
- Eigen effectiviteit
 - Doelgerichtheid
 - Ambitie
 - In hoeverre moet een student zelfstandig kunnen functioneren in de organisatie?
 - Vertrouwen in zichzelf
 - Mentaliteit

Gebruikte materialen

- Opnameapparatuur (video of geluidsopname)
- Computer (word, excel)
- Handleiding afstuderen
- Contactpersonenlijst

Figuur 2

264

N. Dries et al. / Journal of Vocational Behavior 73 (2008) 254–267

Appendix

Synopsis of the proposed career success model

Quadrant ^a	Region	Q-sorts	δL	N_i	N_e	CIM ^b
I	1 Performance	13 Successfully achieving envisioned goals	13	6	30	94
		16 Getting into a self-perpetuating cycle of motivation, action, results and growth				
		20 Performing well, delivering efforts and getting results; demonstrating that one does a good job				
		23 Going to great lengths to achieve good things				
		26 Staying motivated and driven, continuously pursuing new goals				
	2 Advancement	37 Standing out; being the best at what one does	10	3	30	90
		1 Being ambitious; wanting to progress, horizontally as well as vertically				
		2 Experiencing plenty of opportunities to build a career, to grow within the organization				
		30 Getting promoted; climbing the ladder				
II	3 Self-development		14	9	30	96
		a Goal attainment				
		4 Accomplishing one's own goals	8	1	30	76
		b Continuous learning				
		10 Going through personal growth and development as a result of work experiences	10	5	30	94
		18 Achieving personal development by on-the-job learning and through various experiences				
		19 Continuously learning in various ways so that one can continue to develop as a person and get ahead				
		25 Acquiring many experiences, inside one's job and out				
		42 Acquiring knowledge	8	1	30	76
		c Self-expression				
	4 Creativity	22 Being able to express oneself through work and accomplishment	12	2	30	82
		d Career self-management				
		39 Being able to manage and shape one's own career; achieving everything single-handedly	10	1	30	69
		41 Creating opportunities in life				
		38 Working creatively; accomplishing innovative, extraordinary ideas				
III	5 Security	7 Having the freedom to buy what one desires; not experiencing financial restrictions	12	2	30	82
		28 Experiencing stability and (job) security				
	6 Satisfaction		13	8	30	95
		a Work-life balance				
		3 Being satisfied with one's work-life balance	9	4	30	94
		5 Being happy with all that one has and with all the possibilities present				
		9 Feeling healthy and happy, at home as well as at work				
		12 Allowing one's family to play a significant role in life alongside one's career				
		b Achievement satisfaction	11	3	30	89
		11 Experiencing satisfaction and fulfillment brought about by one's own personal achievements				
		24 Feeling good; experiencing a warm and fuzzy feeling on the inside				
		36 Being proud of oneself and one's achievements	10	1	30	69
		c Independence				
		40 Pursuing independence as a major source of happiness				

Figuur 2 vervolg

N. Dries et al./Journal of Vocational Behavior 73 (2008) 254–267

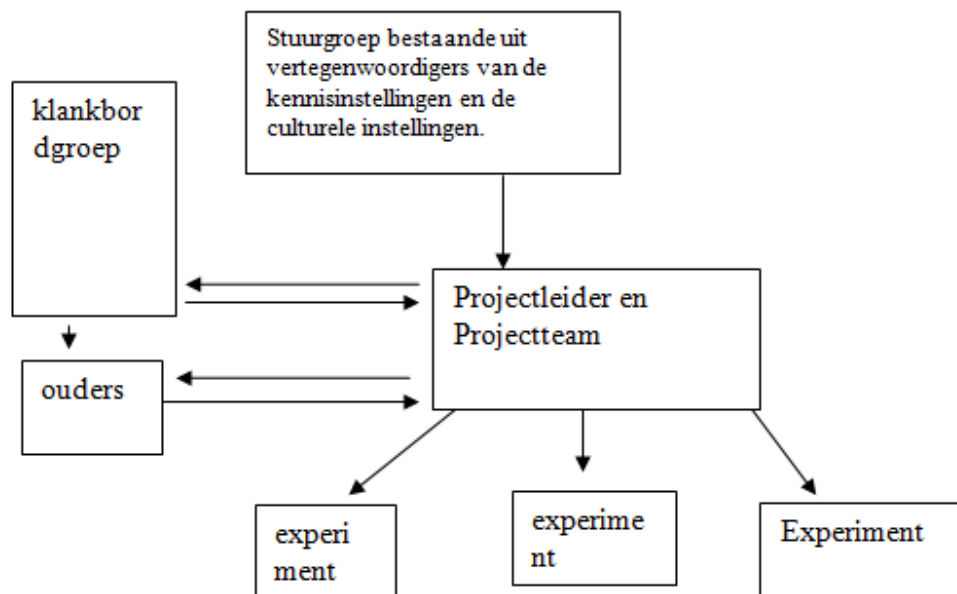
265

Appendix (continued)

Quadrant ^a	Region	Q-sorts	δL	N_i	N_e	CIM ^b
IV	7 Recognition	6 Being recognized for one's accomplishments; proving one's worth	14	3	30	86
		31 Being respected and appreciated by one's co-workers				
		33 Receiving a good, equitable compensation package; getting what one deserves, in line with one's performance				
	8 Cooperation	8 Having a good understanding with one's employer—one that does not always require words	12	3	30	88
		21 Emphasizing people, as they make the difference in an organization				
		32 Being amongst other people and cooperate with them				
	9 Contribution		13	7	30	95
		<i>a Experienced contribution</i>	12	3	30	88
		15 Personally contributing to the welfare of the organization—and as such, to that of society as a whole				
		27 Believing to have achieved positive matters, in an ethical way				
		29 Realizing that one person can make a world of difference in an organization				
		<i>b Factual contribution</i>	13	4	30	90
		14 Demonstrating that one is a valuable asset to the organization				
		17 Steering a work team into a self-perpetuating cycle of motivation, action, results and growth				
		34 Being able to exert power or influence; making one's mark				
		35 Being an important link in the process that leads to organizational success				

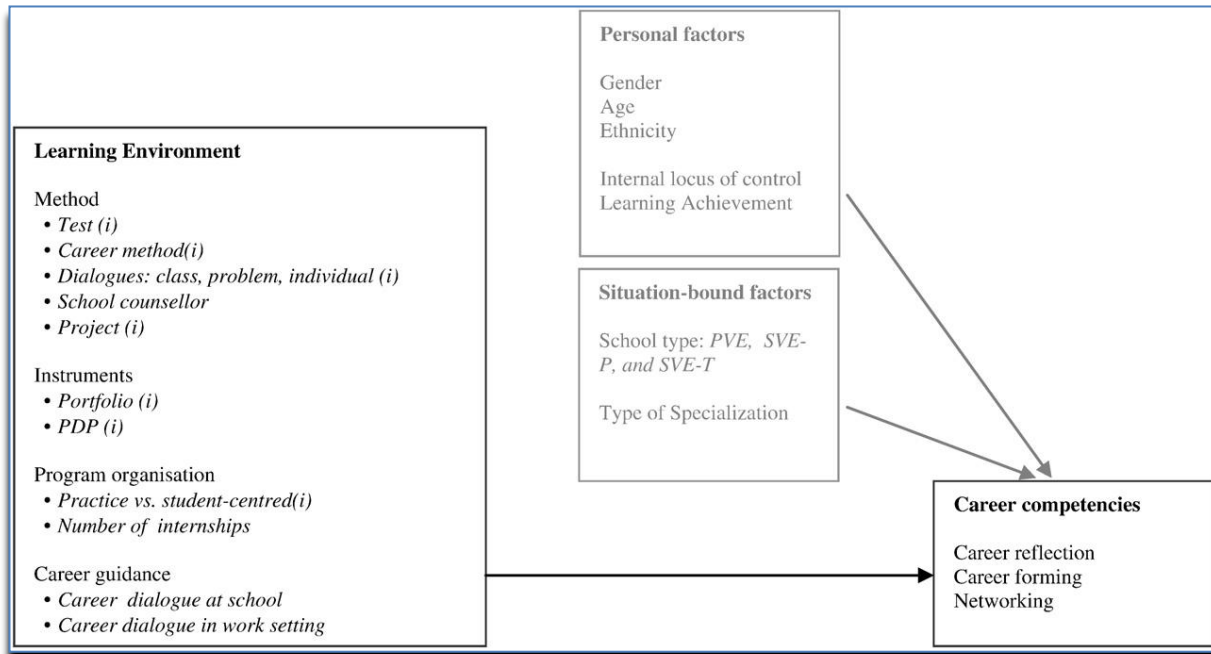
^a Note. I = inter-personal-achievement; II = intra-personal-achievement; III = intra-personal-affect; IV = inter-personal-affect.^b Note. CIM = consistency-in-meaning index (Derous et al., 2003).

Figuur 3



Figuur 2: Organogram Circuit

Figuur 3



Figuur 3: Model: Onderzoeksmodel relatie tussen leeromgeving en carrière competenties

Authenticiteitverklaring

Hierbij verklaar ik stellig

1. dat ik dit (onderzoeks)rapport zelf geschreven heb, zonder hulp van derden;
2. dat ik in mijn verslag alle directe, letterlijke citaten uit de literatuur en alle indirecte citaten en ideeën van andere auteurs aangegeven en vermeld heb¹.

Ik ben mij er volledig van bewust dat schending van deze verklaring negatieve consequenties voor mij kan hebben (zoals het afnemen van studiepunten).

In geval fraude kan worden aangetoond, ben ik aansprakelijk voor de kosten van het onderzoek.

Plaats, datum Sint Oedenrode 22-5-2012

Naam: Robin Segers

Studentnummer: 2082767

Handtekening:

¹ De opleiding Toegepaste Psychologie gebruikt de dienst [Ephorus](#) om ingeleverde scripties te controleren op plagiaat. Ephorus vergelijkt deze documenten met een database met eerder ingeleverd werk en met materiaal dat via internet is te vinden. Wanneer het percentage gevonden overeenkomsten met andere bronnen de 30% overschrijdt, wordt het werk afgekeurd. Bij een lager percentage, wordt gekeken naar de aard van de overeenkomsten.

IK heb gehoord dat je hier directeur bent? Wat houdt jouw functie hier precies in? Wat zijn de taken die daarbij horen?	Das een hele smalle of een hele brede vraag ik ben verantwoordelijk uiteindelijk voor wat er hier gebeurt. Maar we zijn een vrij grote organisatie er werken hier ongeveer 200 mensen dat zegt ook iets over wat voor medewerkers je die ook weer taken en verantwoordelijkheden hebben. Dus ik geef leiding aan het geheel. Zelf ben ik voornamelijk bezig met de satirische zaken externe contacten bij de gemeente contact en dergelijke en leiding geven aan de organisatie.	
Heb je binnen je functie dan ook veel te maken met personeel?	Ja omdat personeel voor ons gewoon heel erg belangrijk is en we zijn een organisatie waarbij het primaire proces gebeurt door mensen. Die hun zaken overdragen aan leerlingen en cursisten dus voor ons zijn mensen heel belangrijk en is personeel heel belangrijk. En we hebben leidinggevendenden die zelf leiding geven aan onze medewerkers dan zit ik als er soms bijzonderheden zijn of problemen kan ook positief zijn dan ben ik wel betrokken ben ik wel op de hoogte	
Ik heb zo links en rechts wel wat gelezen over CKE ik zie dat er veel met theater word gedaan veel met cultuur waar staat CKE eigenlijk voor	De core business van CKE is kunst educatie, educatie dus voor amateurs. Dat wil zeggen we geven oudsher lessen en cursussen in allerlei verschillende kunstvakken. Is ook georganiseerd in een muziekschool een dansschool een theaterschool alle kunstvormen komen er aan bod. En daar is bijgekomen dat wij ook diensten verlenen aan het onderwijs daar gaat het weer over kunstprojecten die wij daar uitvoeren workshops waar zij voor naar ons komen. Het unieke van CKE binnen het geheel van culturele instellingen is dat wij voornamelijk bezig zijn met educatie in de kunst.	
Ik weet niet of je veel gehoord hebt van het circuit?	Ik weet er wel wat van we zijn er ook bij betrokken ook.	
Dan is er ook wel verbinding met school – opleiding	Ja dat is interessant want wij zitten in de opleidingen in de vrije tijd zeg maar het is niet een beroepsleiding voor de kunsten maar het is natuurlijk wel weer zo dat mensen die een beroepsopleiding hebben gehad wel bij ons terecht komen en aan de andere kant is het zo dat wij vanuit de vrije tijd als het ware een vooropleiding geven voor dat ze uit zichzelf een beroepsopleiding in de kunsten kunnen volgen. Dus bijvoorbeeld een hoge school van de kunsten of	
Ik zag beneden al iets van samen komen dat er	Ehm het circuit is een project van het ROC dus in dat opzicht zijn zij de	

amateurbandjes vanuit hier en bandjes van rockcity samenkomen en wat doen. Dus binnen het circuit wat is de rol van CKE binnen het circuit? Wat doen hun, wat doen jullie daarbij	oprichter de trekker de initiator van het project. En daar zijn de partners bij betrokken en wij zijn één van de partners van het circuit. Op verschillende momenten en op verschillende onderdelen werken wij samen eerlijk gezegd weet ik dat nu niet precies in detail omdat voor een deel onze cultuureducatie onze onderwijsafdeling samenwerkt met het circuit. Deels vanuit het projectbureau, werken wij veel samen. Maar even los van het circuit werken wij sowieso met veel opleidingen van de Fontys samen. En ik neem aan dat we voor een gedeelte ook dezelfde ruimte gebruiken. Rock institute werkt in de ruimte van POPEI en dat zijn dezelfde ruimtes die wij gebruiken voor onze cursus	
Ik stel die vraag even bij alle cultuurpartners omdat iedereen er heel verschillend in staat. Een POPEI staat er redelijk dicht bij. Sommigen hebben een heel weinig of hebben geen beeld van het circuit. Daarom vraag ik altijd even van zien jullie het circuit wel.	Ja goed ik zie het regelmatig voorbij komen maar wat ik al zeg ik sta er wel redelijk ver vanaf	
Dan wou ik het heel eventjes over MBO leerlingen hebben, werken er ook MBO afgestudeerden	Amper, amper. En dan de volgende vraag waarom niet of waarom wel	
Ja vooruit	Nou MBO opleidingen in de kunstne dat is een redelijk nieuwe fenomeen. Vijf jaar geleden bestond dat überhaupt niet. Wij hebben altijd met vakdocenten gewerkt en vooralsnog komen geschikte vakdocenten uit het HBO onderwijs. Ook omdat daar gericht gewerkt word naar een docentopleiding. Mensen die wij aannemen zijn en kunstenaar in één van de vakken en tegelijkertijd een docentenopleiding hebben. Of in ieder geval de docentenkwaliteiten hebben. Ehm de artiestopleiding MBO enzovoort zijn erbij gekomen maar die leiden niet op tot uitvoerend kunstenaar of .. maar tot artiest wat de naam al zegt en minder tot de docentenkant.	
Dus echt meer specifiek op de rol van artiest of muzikant en minder op de rol van breder inzetbaar	Ja en wat ik ook zeg is dat het nog tamelijk nieuw is en dat ik me best kan voorstellen dat er in de toekomst best mensen vanuit mbo opleidingen komen werken bij CKE maar dat zal natuurlijk groeien in welke rol is dat dan. Dat heeft ook te maken met verbreden van de rollen.	

Puur speculatie maar wat voor functie zou zo'n mbo student in kunnen rollen uiteindelijk?	Ja ik kan het me wel voorstellen maar dan eerder functies in het begeleiden van projecten uitvoeren of evenementen die we neer zetten die we organiseren dan docerende functies dat is meer voorbehouden voor hbo'ers dat heeft te maken met de verbreding dat we heel erg hebben bij de vroeger was het enkele educatie maar dat is sterk verbreed. Wij onderscheiden tegenwoordig op het veld van educatie het proeven het leren het doen. Het proeven is het kennismaken het oriënteren. Wat is kunst eigenlijk dat betekent dat je met de basisschool is een keer meeneemt naar het van abbeemuseum en iets vertelt zodat ze in ieder geval een idee hebben dat er beeldende kunst bestaat. Dus dat proeven is een veel betere taak geworden het leren dat is eigenlijk wat we sinds jaar en dag doen iemand die toneel wil spelen kan hier komen als hij nog niks kent. En het doen dat is als je iets geleerd hebt of bepaalde vaardigheden hebt maar je wil gewoon actief blijven of je wil gewoon een keer op een podium staan. Ja dat soort dingen die deden we in het verleden wat minder daar zijn wij steeds meer mee bezig we treden steeds meer naar buiten. En met name in dat laatste zie ik een mogelijkheid.	
Wat is het beeld dat jij hebt van iemand die van het MBO afkomt?	Ja voor zover ik dat beeld heb omdat er geen mbo mensen hier werken. Wat ik tot nu toe merk ik dat mbo opgeleiden wat praktischer zijn. Wat directer met het vak bezig zijn. Wat dat betreft merk je toch het algemene verschil tussen mbo en hbo zoals dat ook bij andere vakken buiten de kunsten geldt merk je dat ook in de kunsten. Het op een bepaald abstract niveau werken dat is op een hbo niveau wel verder dan op een mbo. Een mbo steekt vooral praktisch in elkaar.	
Dat verklaart ook dat ze in het doen plaatje terecht komen.	Ja dat past ook wel meer dan het abstracte plannen ontwikkelen.	
Het methodisch werken e.d. oke laten we het over werknemers hebben, dus van wat heeft een werknemer echt nodig. Om met een heel open vraag te beginnen, wat maakt iemand nou een goede werknemer?	Wat maakt iemand een goede werknemer dat is iemand die.. het gaat over docenten of mag het nog breder?	
Het mag, het gaat over alles wat binnen een	Oke wat iemand in de breedste zin een goede werknemer maakt is iemand die iets heeft met de kunsten. Die er iets mee heeft binnen een kunstinstelling. Iemand die	

	betrokken is bij onze organisatie iemand die initiatief en verantwoordelijkheid neemt. En iemand die ondernemend is.	
Het is eigenlijk wel fijn als ze vanuit een bepaalde passie komen werken dan?	Ja daar proberen wij ook wel op te selecteren. Ja kijk wij zijn niet het type organisatie waar mensen komen werken omdat ze goed geld willen verdienen. Er zijn plekken waar je veel makkelijker goed geld kunt verdienen. Daar concurreren wij niet op niet op salarissen wij concurreren op een ander gebied namelijk juist dat wij bezig zijn met kunst. Waar veel mensen wel door geraakt worden en dat is een plus. Verder is de flexibiliteit dat mensen dat wel prettig vinden. En als je als werkgever flexibiliteit bied dan merk je ook dat mensen flexibiliteit terug willen geven. En ook bereid zijn om dingen te doen in het belang van de organisatie. Omdat ze zelf dan ook wat vrijheid voelen in de inrichting van hun eigen werk. En van daaruit	
Meer energie erin willen steken.	Ja	
Dus bepaalde mentaliteit die ze daardoor krijgen ik heb iets meer ruimte om mijn eigen taken in te delen en van daaruit gaan ze ook meer verbonden voelen met cke	Ja en daardoor zullen ze ook makkelijker hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. En ook daarin flexibel zijn maar als dingen niet helemaal lukken in een dag dan bereid zijn om s'avonds of in het weekend nog eens terug te komen zo hebben we natuurlijk ook werkzaamheden niet alleen tussen 9 en 5 maar ook in de vrije tijd van mensen. En als mensen daar flexibel in zijn dan zullen we overdag ook flexibel zijn, makkelijker eerder weg kunnen gaan dat ze wat makkelijker op zondag terug kunnen komen.	
Dat is wel fijn, binnen het CKE kunnen mensen daar ook groeien in hun functie of meer krijgen of hoger op gaan	Dat is een goede vraag, dat kan wel maar de mogelijkheden zijn wel beperkt. Wij proberen dan wel te kijken en de mogelijkheid ook te bieden. Maar om echt te kunnen groeien naar in termen van hogere functies dat is makkelijker als je een heel sterke hiërarchische organisatie hebt. En wij zijn een tamelijk platte organisatie we hebben heel veel docenten en mensen die projecten uitvoeren en best wel weinig leidinggevend om een voorbeeld te geven in onze 6 cke scholen hebben we ongeveer 120 – 125 docenten werken en daar zijn 3 leidinggevend en daarnaast zijn coördinatoren dus als al die docenten de ambitie hebben om door te groeien naar coördinator dan	
Dat word dan moeilijk, en in de	Ja daar liggen steeds meer mogelijkheden	

functie zelf? Je komt hier bijvoorbeeld binnen als docent is het mogelijk om vanuit de docent rol toch meer te worden?	ik heb in het begin van mijn carrière nog wel meegemaakt dat iemand klaar was bij het conservatorium 23 afgestudeerd kreeg een baan bij een muziekschool en ging daar zesentwintig lessen geven per week en daarnaast de voorbereiding van zijn lessen. En dat deed je tot je 65^{ste} en dat was je werk. Dat is heel erg veranderd want die banen zijn er niet meer en er word ook veel meer van verlangt van docenten en dan komen er ook andere werkvelden en andere werkvormen. Dus het kan best zijn dat iemand binnenkomt voor een vacature van 7 uur pianoles maar als iemand zelf wil initiatief toont, ondernemend is dan hoeft je niet alleen die 7 uur pianoles te geven maar kun je ook zeggen van ik vind het interessant om een muziekproject te doen in een basschool voor groep dat en dat en dat zit zo in elkaar en er zelf een project voor ontwikkelen. Of je kunt denken van nou een basschool heeft 7 weken zomervakantie dus laten we in de zomervakantie wat projecten doen kijken of we die in de markt kunnen zetten dus daar zijn op zich mogelijkheden voor. Dus een goed project ontwikkelen waar een aardige business case onder zit model dan zijn er absoluut steeds meer mogelijkheden. En we zijn op zich ook op zoek naar docenten die juist dat soort dingen willen.	
Je zegt dat die banen van 26 uur pianoles er niet meer zijn dus eigenlijk word het ook wel een beetje verwacht van mensen dat ze dat gaan doen.	Ja als ik de keuze heb tussen iemand die 7 uur pianoles wil geven en meer of iemand die alleen dat kan en wil doen dan gaat mijn voorkeur naar die eerste uit.	
Binnen de medewerkersgroepen hoe moet en de medewerkers dan met elkaar omgaan? Hoe ziet de teamverband eruit?	Bedoel je dan de waardes in teamverband of bedoel je hoe teams zijn samengesteld?	
Het gaat er mij eigenlijk om hoe ze met elkaar omgaan zeg maar niet perse van zitten er 100 bij elkaar of 20 bij elkaar of mensen veel samenwerken en hoe dat dan moet.	Oke nou we zijn wat dat betreft juist met een omslag bezig. Een van de dingen die we opnieuw hebben geformuleerd is dat met name samenwerking ook heel belangrijk is. In het verleden kon het ook voorkomen dat mensen goede specialisten waren en een goede band hadden met hun eigen cursisten hun eigen cursusgroep en hun werk in hun eigen cursuslokaal gewoon goed deden. En je had verder weinig te maken met andere docenten wat je tegenwoordig voortaan hebt is dat er steeds meer verbreding is en dat er ook	

	steeds meer samenwerking verwacht word. Niet alleen dat je zelf het goed doet dus in je eigen pianolokaal aan je eigen leerlingen pianoles geven maar als je zo'n idee hebt voor een project in de zomervakantie maar dat is interessanter als je dat met andere collega's doet en misschien niet alleen piano maar ook andere instrumenten of misschien niet alleen muziek maar ook een theaterproject en een dansproject zodat het ook voor grotere groepen kinderen interessant is om daaraan mee te doen. Dus dan kun je vaak ook met anderen samen tot goede ideeën komen.	
Ja dan komt inderdaad dat ondernemen weer terug, het kunnen overleggen met je collega's en samen iets op kunnen zetten.	Het heeft er ook mee te maken dat wij ons steeds meer concentreren en ook moeten concentreren op dingen waar wij onze meerwaarde kunnen bewijzen. Als wij ongeveer hetzelfde doen met pianoles als een particuliere pianodocent die thuis in zijn huiskamer op de piano wat privelessen geeft ja dan is onze meerwaarde heel beschijden. Maar juist dat wij een totaalcentrum voor de kunsten zijn met zoveel disciplines met verschillende docenten waar je mensen bij elkaar kunt zetten dat geeft juist ook een meerwaarde	
Het is ook moeilijk om met iemand die thuis pianoles geeft te concurreren.	Precies huisvesting en piano heeft hij toch al dus	
Even kijken weer, ik heb hier bepaalde punten staan en sommige zijn al genoemd. Creativiteit is bijvoorbeeld genoemd met het zelf projecten opstarten en in staat zijn andere te betrekken	Ja bij creativiteit is het eigenlijk wat bedoel je daar precies mee want in onze sector bedoelen we met creativiteit vaak artistiek creatief. Met creativiteit in dit geval denk ik dat mensen in staat moeten zijn creatieve oplossingen te vinden.	
Hoe laat een medewerker aan jou zien dat hij in zichzelf gelooft en is dat ook belangrijk dat hij in zichzelf gelooft.	Ja het is wel belangrijk dat een medewerker laat zien in zijn werk zijn enthousiasme en z'n passie laat zien in deze organisatie. Niet perse naar mij maar in de organisatie als iemand zich zo opstelt dan nodigt dat ook weer uit tot samenwerking. En dat is makkelijker dan wanneer iemand puur introvert is en alleen voor zijn eigen dingen goed doet en niet in contact brengt met anderen.	
Bij docenten is dat misschien sowieso wat minder het gaat over mensen ehm je ziet wel eens docenten die er dan staan maar dan een beetje bang zijn voor de leerlingen en dan niet	Eerlijk gezegd is dat ten opzichte van onze leerlingen en cursisten.. speelt dat niet zo. Als je dat vergelijkt met het reguliere onderwijs is er wel een heel groot verschil. Het regulier onderwijs daar zitten leerlingen die gemotiveerd	

goed geloven in het uitvoeren van de eigen taken.	kunnen zijn of niet en leerlingen die gemotiveerd zijn die zullen dan nog niet voor elk vak gemotiveerd zijn. Dus als docent heb je dan ook te maken met een mate van niet gemotiveerde leerlingen. Bij ons komt eigenlijk niemand meer die niet uit vrije wil komt.	
Oke ik heb mijn puntjes gehad, zijn er nog dingen waarvan je zegt die mis je echt compleet? Die zijn nog zo belangrijk voor iemand om te kunnen functioneren in een organisatie?	Ja misschien een punt dat voor jou toch ook interessant is. Ik merk op bepaalde punten een groot verschil, in maatschappelijke verandering. Er is een tijd geweest dat het maatschappelijk eigenlijk normaal was dat een werknemer bij een werkgever in dienst kwam en dan eigenlijk voor z'n leven gezegend was. En dat zorgde ook voor een bepaalde houding . dat mensen eigenlijk verwachten dat je als werkgever de verantwoordelijkheid voor werk op je neemt. En de maatschappij verandert en er wordt eigenlijk een veel grotere verantwoordelijkheid van de werknemers verwacht.	
Stuk eigen professionaliteit.		

1	Ik heb gehoord dat je hier directeur bent? Wat houdt jouw functie hier precies in? Wat zijn de taken die daarbij horen?			
2	Heb je binnen je functie dan ook veel te maken met personeel?			
3	Ik heb zo links en rechts wel wat gelezen over CKE ik zie dat er veel met theater word gedaan veel met cultuur waar staat CKE eigenlijk voor			
4	Ik weet niet of je veel gehoord hebt van het circuit?	1	Circuit – bekendheid - betrokken	Ik weet er wel wat van we zijn er ook bij betrokken ook.
5	Ik zag beneden al iets van samen komen dat er amateurbandjes vanuit hier en bandjes van rockcity samenkomen en wat doen. Dus binnen het circuit wat is de rol van CKE binnen het circuit? Wat doen hun, wat doen jullie daarbij	2 2.1 2.2	Circuit – samenwerken – Roc is de initiator Circuit – belang – op verschillende momenten en op verschillende onderdelen werken wij samen Circuit – beleving – zelfde ruimte	het circuit is een project van het ROC dus in dat opzicht zijn zij de oprichter de trekker de initiator van het project. En daar zijn de partners bij betrokken wij zijn één van de partners van het circuit. Op verschillende momenten en op verschillende onderdelen werken wij samen eerlijk gezegd weet ik dat nu niet precies in detail omdat voor een deel onze cultuureducatie onze onderwijsafdeling samenwerkt met het circuit. ik neem aan dat we voor een gedeelte ook dezelfde ruimte gebruiken. Rock institute werkt in de ruimte van POPEI en dat zijn dezelfde ruimtes die wij gebruiken voor onze cursus
6	Ik stel die vraag even bij alle cultuurpartners omdat iedereen er heel verschillend in staat. Een POPEI staat er redelijk dicht bij. Sommigen hebben een heel weinig of hebben geen beeld van het circuit. Daarom vraag ik altijd even van zien jullie het circuit wel.	3	Circuit – beeld – sta er redelijk ver vanaf	Ja goed ik zie het regelmatig voorbij komen maar wat ik al zeg ik sta er wel redelijk ver vanaf
7	Dan wou ik het heel	4	MBO – bekendheid -	Amper, amper. En dan de

	eventjes over MBO leerlingen hebben, werken er ook MBO afgestudeerden		amper	volgende vraag waarom niet of waarom wel
8	Ja vooruit	5	MBO – bekendheid – Nieuw fenomeen	Nou MBO opleidingen in de kunsten dat is een redelijk nieuwe fenomeen. Vijf jaar geleden bestond dat überhaupt niet.
		5.1	MBO – beeld – vakdocenten	Wij hebben altijd met vakdocenten gewerkt en vooralsnog komen geschikte vakdocenten uit het HBO onderwijs. Ook omdat daar gericht gewerkt word naar een docentopleiding.
		5.2	Flexibiliteit – inzetbaarheid – kunstenaar in een van de vakken en tegelijkertijd een docentopleiding.	Mensen die wij aannemen zijn en kunstenaar in één van de vakken en tegelijkertijd een docentenopleiding hebben. Of in ieder geval de docentenkwaliteiten hebben.
		5.3	MBO – inzetbaar – leiden niet op tot uitvoerend kunstenaar	de artiestopleiding MBO enzovoort zijn erbij gekomen maar die leiden niet op tot uitvoerend kunstenaar of .. maar tot artiest wat de naam al zegt en minder tot de docentenkant.
9	Dus echt meer specifiek op de rol van artiest of muzikant en minder op de rol van breder inzetbaar	6	MBO – Beeld – toekomst mensen vanuit mbo opleidingen komen werken	ik me best kan voorstellen dat er in de toekomst best mensen vanuit mbo opleidingen komen werken bij CKE maar dat zal natuurlijk groeien in welke rol is dat dan.
10	Puur speculatie maar wat voor functie zou zo'n mbo student in kunnen rollen uiteindelijk?	7	MBO – arbeidplaats- in het begeleiden van projecten uitvoeren of evenementen.	Ja ik kan het me wel voorstellen maar dan eerder functies in het begeleiden van projecten uitvoeren of evenementen die we neer zetten die we organiseren
11	Wat is het beeld dat jij hebt van iemand die van het MBO afkomt?	8	MBO – beeld – mbo opgeleiden wat praktischer	mbo opgeleiden wat praktischer zijn. Wat directer met het vak bezig zijn.

		8.1	MBO – niveau – hbo niveau wel verder dan op een mbo	Het op een bepaald abstract niveau werken dat is op een hbo niveau wel verder dan op een mbo. Een mbo steekt vooral praktisch in elkaar.
12	Het mag, het gaat over alles wat binnen een	9	Betrokkenheid – passie – iemand die iets heeft met de kunsten	Oke wat iemand in de breedste zin een goede werknemer maakt is iemand die iets heeft met de kunsten
		9.1	Betrokkenheid – betrokken- betrokken is bij onze organisatie	Die er iets mee heeft binnen een kunstinstituut. Iemand die betrokken is bij onze organisatie
		9.2	Creativiteit – initiatief – iemand die initiatief neemt	iemand die initiatief
		9.3	Professionaliseren – vertrouwen – verantwoordelijkheid	verantwoordelijkheid neemt.
		9.4	Politiek correct gedrag- ondernemend- ondernemend	En iemand die ondernemend is.
13	Het is eigenlijk wel fijn als ze vanuit een bepaalde passie komen werken dan?	10	Flexibiliteit – werktijden – flexibiliteit terug geven.	mensen flexibiliteit terug willen geven.
		10.1	Betrokkenheid – inzet – bereid zijn om dingen te doen	En ook bereid zijn om dingen te doen in het belang van de organisatie. Omdat ze zelf dan ook wat vrijheid voelen in de inrichting van hun eigen werk. En van daaruit
14	Meer energie erin willen steken.	11	Betrokkenheid – inzet - ja	Ja
15	Dus bepaalde mentaliteit die ze daardoor krijgen ik heb iets meer ruimte om mijn eigen taken in te delen en van daaruit gaan ze ook meer verbonden voelen met cke	12	Eigen effectiviteit – mentaliteit – hun verantwoordelijkheden nemen	Ja en daardoor zullen ze ook makkelijker hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.
		12.1	Flexibiliteit – inzet – daarin flexibel zijn	En ook daarin flexibel zijn maar als dingen niet helemaal lukken in een dag dan bereid zijn om s'avonds of in het weekend nog eens terug te
16	Dat word dan moeilijk, en in de functie zelf? Je komt hier bijvoorbeeld binnen	13	Flexibiliteit – inzetbaar – andere werkvelden en andere werkvormen	Dat is heel erg veranderd want die banen zijn er niet meer en er word ook veel

	als docent is het mogelijk om vanuit de docent rol toch meer te worden?	13.1	Flexibiliteit – initiatief-ondernemend is	meer van verlangt van docenten en dan komen er ook andere werkvelden en andere werkvormen maar als iemand zelf wil initiatief toont, ondernemend is dan hoeft je niet alleen die 7 uur pianoles te geven maar kun je ook zeggen van ik vind het interessant om een muziekproject te doen in een basschool voor groep dat en
		13.2	Flexibiliteit – inzetbaarheid – een goed product ontwikkelen.	project voor ontwikkelen. een goed project ontwikkelen En we zijn op zich ook op zoek naar docenten die juist dat soort dingen willen.
17	Je zegt dat die banen van 26 uur pianoles er niet meer zijn dus eigenlijk wordt het ook wel een beetje verwacht van mensen dat ze dat gaan doen.	14	Flexibiliteit – Inzetbaarheid – iemand die pianoles wil geven en meer	Ja als ik de keuze heb tussen iemand die 7 uur pianoles wil geven en meer of iemand die alleen dat kan en wil doen dan gaat mijn voorkeur naar die eerste uit.
18	Het gaat er mij eigenlijk om hoe ze met elkaar omgaan zeg maar niet perse van zitten er 100 bij elkaar of 20 bij elkaar of mensen veel samenwerken en hoe dat dan moet.	15	Politiek correct gedrag – samenwerken – samenwerking ook heel belangrijk is	nou we zijn wat dat betreft juist met een omslag bezig. Een van de dingen die we opnieuw hebben geformuleerd is dat met name samenwerking ook heel belangrijk is.
		15.1	- Flexibiliteit – inzetbaarheid – steeds meer verbreding	wat je tegenwoordig voortaan hebt is dat er steeds meer verbreding is en dat er ook steeds meer samenwerking verwacht wordt. Niet alleen dat je zelf het goed doet dus in je eigen pianolokaal aan je eigen leerlingen pianoles geven
		15.2	Politiek correct gedrag – onderhandelen – dat is interessanter als je dat met andere collega's doet	als je zo'n idee hebt voor een project in de zomervakantie maar dat is interessanter als je dat met andere collega's doet en misschien niet alleen piano maar ook andere

		15.3	Creativiteit – samenwerken – met anderen samen tot goede ideeën komen	instrumenten of misschien niet alleen muziek maar ook een theaterproject en een dansproject zodat het ook voor grotere groepen kinderen interessant is om daaraan mee te doen. Dus dan kun je vaak ook met anderen samen tot goede ideeën komen.
19	Ja dan komt inderdaad dat ondernemen weer terug, het kunnen overleggen met je collega's en samen iets op kunnen zetten.	16	Betrokkenheid – inzet dat ondernemen weer terug	
20	Even kijken weer, ik heb hier bepaalde punten staan en sommige zijn al genoemd. Creativiteit is bijvoorbeeld genoemd met het zelf projecten opstarten en in staat zijn andere te betrekken	17	Creativiteit – creatief denken – in staat zijn creatieve oplossingen te vinden	Met creativiteit in dit geval denk ik dat mensen in staat moeten zijn creatieve oplossingen te vinden.
21	Hoe laat een medewerker aan jou zien dat hij in zichzelf gelooft en is dat ook belangrijk dat hij in zichzelf gelooft.	18 18.1	Betrokkenheid – Enthousiasme – zijn enthousiasme en passie laat zien Politiek correct gedrag – inzicht – dat nodigt dat uit tot samenwerking	Ja het is wel belangrijk dat een medewerker laat zien in zijn werk zijn enthousiasme en z'n passie laat zien in deze organisatie. Niet perse naar mij maar in de organisatie als iemand zich zo opstelt dan nodigt dat ook weer uit tot samenwerking.
22	Bij docenten is dat misschien sowieso wat minder het gaat over mensen ehm je ziet wel eens docenten die er dan staan maar dan een beetje bang zijn voor de leerlingen en dan niet goed geloven in het uitvoeren van de eigen taken.	19	Eigen effectiviteit – zelfvertrouwen – speelt niet zo	Eerlijk gezegd is dat ten opzichte van onze leerlingen en cursisten.. speelt dat niet zo.
23	Oke ik heb mijn puntjes gehad, zijn er nog dingen waarvan je zegt die mis je echt compleet? Die zijn nog zo belangrijk voor iemand om te kunnen functioneren in een organisatie?	20	Flexibiliteit – grenzeloze carrière – een grotere verantwoordelijkheid verwacht	En de maatschappij verandert en er wordt eigenlijk een veel grotere verantwoordelijkheid van de werknemers verwacht.

Nou ik had gezien dat jij qua functie PR was hier.	Ik ben hier begonnen als relatiebeheer bij trudo op strijp S. mijn eerste taak was toen zorgen dat de eerste evenementen naar het klokgebouw zouden komen en zorgen voor de huisvesting voor de creatieve ondernemers. Dus in de eerste fase evenementen gedaan vervolgens hier programmeren toen op een gegeven moment heb ik besloten om de evenementenruimte te verbouwen. En net voor de verbouwing zeg maar toen heb ik besloten werd ik aangenomen vanuit 013. Die heeft de hele bouw toen begeleid en gedaan. En die doet nu ook de programma's en evenementen draaien in het klokgebouw. En in diezelfde periode ben ik ook want het klokgebouw is mijn project in die zelfde tijd ben ik er ook voor gaan zorgen dat de eerste huurders om die ondernemers een plekje te geven.	
Misschien kun je dan, wat doet trudo nou precies?	Wij hebben het klokgebouw gekocht van de gemeente we hebben daar een plan voor ontwikkeld en heel dat plan is hier ook gemaakt hier door de medewerkers door mijn collega's en er zijn bouwaanvragen geweest zeg maar en evenementen kwesties. Dat hebben we zelf helemaal gebouwd zo dat ondernemers zeg maar kunnen huren. Wij zorgen gewoon dat het facilitair en kaskoop? Word opgeleverd. En de huurder moet het zelf afbouwen dus zeg maar de electriciteit moeten ze meestal zelf takken ze moeten zelf een keukentje maken op sommige plekken. Ze moeten de vloer doen.	
Ze zijn nou vooral bezig met het invulling geven aan gebouwen?	Het klokgebouw is nu helemaal klaar we zijn bezig met het budgethotel daar zijn we nog volop mee aan de slag een verdieping moet nog verbouwd. Hele gebouw is nu verhuurd en een andere collega van mij ... doet nu gewoon het beheer. Dus zorgen als er klachten zijn of iets anders dus wij doen echt alles van a tot z in het klokgebouw en dan verbouwing en verhuur tot beheer.	
Nou ook met Lofts bezig	Ja die lofts zijn we mee bezig maar dat zijn twee andere gebouwen hier tegenover dus ja wij doen echt alles zelf wij ontwikkelen het doen zelf de bouwaanvraag en verhuren het ook zelf	
Ja zit er nu ook, ik lees heel veel over cultuur daar zit een bepaalde doelstelling aan?	Ja we hebben bijvoorbeeld in het klokgebouw hebben we gezegd die evenementenhal op de begane grond stellen we beschikbaar voor cultuur dat	

	bijvoorbeeld theater. Het lastige van theater is dat het gewoon altijd geld kost he dat er geld bij moet. Maar omdat het zo goed draait kunnen wij voor dat soort exposities de halen gratis aanbieden omdat we veel hallen draaien goed programmeren kunnen we dat soort dingen doen. Dat maakt ook wel bijzonder, we zijn ook bezig hier beneden hiernaast het gebouw Gerard of we daar kunsthallen kunnen creëren. Er moet wel een mix zijn van allerlei culturele instanties	
Is Trudo dan echt een bedrijf dat voor winst gaat?	Nee wij Trudo is een woningcorporatie en het fijne van een woningcorporatie is dat wij niet meteen winst heven te draaien. Bijvoorbeeld het klokgebouw staat een exportatie van 15 jaar dus als we het na 15 jaar kunnen afschrijven dan zijn wij daar gewoon gebaat bij. Dus wij hoeven niet op een korte termijn daar winst op te draaien. We proberen projecten op die manier uit te rekken en op die manier exportatie te ja nul te draaien.	
We hebben het al even over het circuit gehad, normaal vraag ik wat het beeld is van het circuit dat zal nu misschien lastig zijn	Ja ik moet zeggen ik heb links en rechts wel wat gehoord van het circuit. Ik heb er nog weinig echt van gezien dus ik weet wel dat er dingen gebeuren wat events en zo maar ik weet niet echt	
Nou klokrockorange bijvoorbeeld	Maar dat is niet echt vanuit het circuit meer vanuit Peter Pan zelf. De rol van het circuit weet ik eigenlijk niet.	
Nou ja dat zegt ook wel iets	Ik weet dat mijn collega Willie de Groot er voornamelijk mee bezig is geweest	
Ja dat is voor mij voldoende dan is het misschien moeilijk om te vragen naar, ik weet niet of jij in je functie iets te maken hebt met mbo leerlingen	Nee, nee, ja kijk links rechts heb ik wat met stagiaires te maken en ik probeer wel wat dingetjes te koppelen we zijn wel aan het kijken ben ook met een ander project bezig ... mountain das een vloer zeg maar ook in het klokgebouw waar allemaal starters zitten en daar komen dan starters in dat zijn dan mensen die aan het afstuderen zijn of bijna afgestudeerd zijn. We proberen leerlingen bij elkaar te zetten talent te vinden deze bij elkaar te zetten zodat ze hun talenten kunnen ontwikkelen. En met de baas van het Roc, met Fontys met de TU en de Desing Academie zijn we wel aan het kijken of we het onderwijs kunnen vestigen	
Ze een kans geven	Ja starters die echt willen en die het ook leuk vinden op zo'n fysieke plek te zitten, waar meerdere mensen dan bij zitten. Zodat ze zelf ook makkelijker contact maken met andere partijen. Partijen die wat dat betreft wat langer bezig zijn en dus kunnen ze informatie met elkaar uitwisselen en daar	

	ben ik dan mee bezig.	
Wij zijn met ene paar studenten bezig met onderzoeken en het is heel moeilijk de vinger te leggen op talentontwikkeling wat dit nou is	Ja te incubaten ook een woord waar we mee dood worden gegooit. Met de scholen proberen we te kijken of we de pareltjes zeg maar hier kunnen vestigen we proberen hier groot bedrijven bij te betrekken. Om deze partner te maken om op die manier betere aansluiting te hebben met de mkb met de groot bedrijven. Zodoende ben ik bezig met mbo studenten.	
Zitten er zo wel mbo studenten tussen	Volgens mij wel een paar ja wij vinden voornamelijk de breedte van de club heel belangrijk. Zodat ze breed ingezet kunnen worden zodat ze in kunnen spelen op de vraag die de maatschappij heeft. Daar is steeds meer vraag naar vanuit de maatschappij om daar in te spelen.	
Kun je er al iets van zeggen van die mbo'ers of er pareltjes tussen zitten en of die in de mix passen?	Ik denk het wel ik denk dat die mix heel goed is. Wat je voornamelijk ziet van de mbo wereld dit zijn mensen die praktisch zijn de praktische kant ja de wetenschappers van de TU zijn meer van de toegepaste techniek zeg maar. En als je die samen verschillende mensen uit verschillende opleidingen en ook niveau's ik denk dat dat ook wel moet gaan werken.	
Werken ze ook echt samen?	Ja in één grote ruimte	
Ik dacht het is één pareltje vinden in één ruimte	Nee nee nee het is echt een grote ruime misschien wel 1000 vierkante meter dus misschien wel 30 kunnen daar een plek krijgen. Op 10 meter kunnen ze dan een bureau en een kastje neerzetten en het mooie is dan dat ze dan samenwerken met andere mensen en er zitten ook mensen die er langer zitten en op deze manier de kennis uitwisselen. Zo proberen wij ook nevenorganisaties binnen te halen en proberen we ze op die manier kenbaar te maken.	
Oke dan ga ik door met de kern waar ik voor kom, ik weet niet of je in je functie veel te maken hebt met medewerkers, en in de context van aannemen of ook in werving en selectie?	Ja als ik alleen kijk naar onze afdeling en onze afdeling bestaat uit 13 mensen afdelingen van beheer tot directie we hebben wat dat betreft een bijzonder afdeling. Trudo heeft zeven kernactiviteiten een van de kernactiviteiten zijn de bijzondere projecten ik zit in het team bijzondere projecten en wij als team doen alles van a tot z dus van directie tot aan betalingen servicekosten maar ook het beheer en de verhuur, en vormgeving en bouwvergunning dus dat zit allemaal bij ons in het team. En ik zwem er een beetje tussenin want ik werk voor het team bijzondere projecten maar ook voor de organisatie trudo zelf. Ik doe de PR zeg	

	maar voor trudo voor het bedrijf voor trudo zelf. Dus ik zit niet direct verweven ik werk natuurlijk veel samen met anderen maar mijn taak is voornamelijk het verbindings leggen met andere mensen in de stad. Of Nederland of wereldwijd. Ik probeer ook allerlei netwerken te creëren. Dus ik ga goed kijken bij mensen past het wel want zeker in deze periode je kunt niet zomaar een fte aannemen. Dat is dus vrij lastig je moet dus wel de noodzaak kunnen laten zien.	
Is het belangrijk dat mensen zich gebonden voelen met trudo als ze hier werken.	Ja in principe hebben we elk jaar een word er een personeelsenquete gestuurt naar alle leden. Ja trudo is gewoon een leuke organisatie we zijn gewoon veel aanwezig he we doen heel veel bijzondere projecten dus niet alleen de lichttoren en strijp S maar ook vastgoed waar veel mensen toch wel waarde aan hechten. De mensen die hier werken gaan toch wel met veel plezier naar het werk, ook de werkomgeving dus waar we zitten is een bijzondere plek de meeste mensen zitten in gewoon kantoor de plek waar wij zitten is dus redelijk bijzonder. En er worden ook veel activiteiten georganiseerd de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn ook gewoon goed je word gewoon beloont voor hetgeen wat je doet.	
Ja, wat voor activiteiten worden er allemaal	Ja jaarlijk hebben wij een kerstdiner doen we met al het personeel we gaan dan zelf boodschappen doen we gaan zelf koken we gaan zelf de tafel dekken meestal daarna nog een feestje dat zijn altijd wel leuke dingen. Daarnaast hebben we een personeelsvereniging "Truus" daar zit dan een bestuur en die organiseren nou ongeveer acht activiteiten per jaar. Dat kan taarten bakken zijn tot film kijken of fietstocht net effe iets bijzondere dingen niet van die standaard dingen als bolen of en dat soort dingen meestal uitzonderlijke dingen elk jaar hebben we met het personeel een uitje het jaarlijkse uitje kan het binnenland of buitenland zijn.	
Komt dit van de medewerkers zelf?	Het uitje word meestal georganiseerd door mij en de directie zeg maar. En we proberen ook altijd 1 keer in de twee jaar een relatiedag te organiseren voor onze stakeholders op op die manier ja we proberen op die manier er zijn toch veel bedrijven die voor ons werken om die op deze manier te belonen. Elk jaar nieuwjaarsreceptie voor de medewerkers,	

	die receptie is ook heel groot geworden komen zo'n 8-900 man elk jaar is een flink feest altijd. Voor waar we zitten wat we doen dat het wel aansluit bij wat trudo is. Jong dynamisch en dynamiek.	
Ja en je merkt door die activiteiten dat mensen zich ook meer verbonden voelen met	Jaja op die manier want we hebben 7 kernactiviteiten en dan hebben we nog de backoffice daarachter wat ik altijd zeg we zijn 7 verschillende families met een backoffice het past wel allemaal in één familie zeg maar. En die ene familie is dan trudo	
Merk je dan ook dat er soms mensen binnen zijn die minder betrokken zijn?	Ja er zijn altijd mensen bij en dat ligt natuurlijk in je taak waarvoor het niet hoeft dat maakt ze niet uit dat hun eigen keus. Je word er niet scheef om aangekeken maar het is gewoon jammer als je niks doet of nergens mee naartoe gaat. Op die manier leer je niet echt je collega's kennen. Maar dat een keuze	
Stel nou dat er een nieuwe collega komt en die blijft op de achtergrond geeft dat dan reden om toch..	Ja je moet wel zeker een teamwerker zijn je bent met een behoorlijk prestigieus plan project ben je hier bezig dan moet er wel enige samenwerking in zitten als iemand helemaal stand alone gaat werken als hij zijn werk doet prima maar het is toch altijd wel fijn om dingen gewoon te communiceren. Dat kan lastig zijn, je moet hier wel een beetje als je bij trudo bent extrovert zijn je moet wel een beetje van je enthousiasme laten zien van jezelf laten zien	
Moet je binnen je functie bij Trudo een of meerdere taken vervullen.	Ja dat is natuurlijk per functie verschillend er zijn mensen waarbij de functies heel strak zijn gekaderd maar bijvoorbeeld we hebben veel projecten lopen en de projectleiders die moeten wel breed ontwikkeld zijn. Hier komt communicatie projectplan ze hoeven niet overal specialist in te zijn maar. Het licht er een beetje aan wat voor functie je hebt het kan heel gekaderd zijn maar het kan ook heel breed zijn.	
Het gaat er natuurlijk om of een medewerker op meerder fronten kan	Ja je moet natuurlijk flexibel zijn ieder heeft natuurlijk zijn taakomschrijving functieomschrijving Daarnaast heb je natuurlijk een prestatieplan wat jij komend jaar moet presteren. Elke maand heb je weer een functie nee beoordeling	
Functioneringsgesprek?	Functioneringsgesprek, voortgangsgesprek dat heb je elke maan en één keer per jaar heb je je beoordelingsgesprek en vanuit daaruit word gekeken of je je prestatie hebt behaald. Dan geeft de teamleider zeg maar aan de directie door pietje heeft zijn	

	prestatie gehaald wat verband staat er tegenover. Binnen de directie word dan weer bepaald wat voor bonus daar dan tegenover staat. Op die manier probeer je dus je medewerkers te stimuleren. Iemand moet natuurlijk zo goed mogelijk presteren en zijn taken volbrengen	
Binnen Trudo zijn er ook mogelijkheden voor medewerkers om echt te groeien?	Binnen trudo, dat het probleem van trudo wij zijn een heel vlakke organisatie. Dus we bestaan eigenlijk maar uit twee lagen Directie bestuur en dan de medewerkers dus echt groeien naar een hoge functie word wel lastig. Dat het nadeel van een kleine club iedereen denkt dat trudo heel groot is maar het is tussen de 70 en de 80 man die hier ongeveer werkt het is heel lastig om zeg maar hogerop te komen. Als iemand die ambitie heeft is dat wel iets wat gewaardeerd word	
Wordt het wel gewaardeerd als iemand dat wil	Ja het word wel gewaardeerd maar het is gewoon lastig omdat te halen	
Binnen trudo	Ja binnen trudo Salaris en dat soort dingen gaan wel omhoog schalen en klimmen maar nee het is heel moeilijk om zeg maar hogerop te gaan.	
Hoe wil trudo dat er binnen de teams met elkaar om word gegaan.	Sommige teams zijn heel close met elkaar zo hebben wij een team bijzondere klanten die houd zich bezig met bijzondere gevallen dit zijn bijvoorbeeld ex gedetineerden of tienermoeders of autisme is een heel belangrijke tak weer binnen trudo. Dat is zeg maar een tak die bijna niets van doen heeft met andere teams binnen trudo. Zo links en rechts word er wel eens samengewerkt maar het is niet dat je heel veel samenwerkt met een ander team. Ja ik ben weer een apart persoon want ik ondersteun ook teams als er bijvoorbeeld evenementen worden geregeld ondersteun bij een debat of euh ja weet ik veel wat kan van alles zijn dan ondersteun ik ze daarin. Ja en de back office he die ondersteunt alles hé. Ja kijk teams moeten natuurlijk kunnen samenwerken maar het ene team zit natuurlijk meer samenwerking in dan het andere team.	
Oke dus hoe ziet die samenwerking er dan uit binnen zo'n team heeft iedereen zijn eigen taken of?	Ja ieder team heeft een teamleider waaronder weer managers zitten je hebt bijvoorbeeld een team dat heet verkoop zij doen alles omtrent verkoop als het bijvoorbeeld over stedelijke vernieuwingen zoals de woningen in woenswel west dan besluiten ze dat een deel van de vernieuwingen slim kopen formule uit willen zetten dan leggen ze weer contact	

	met de afdeling verkoop en op zo'n manier maken ze een plan hoe gaan we die koopformule verder uitzoomen. Wij zijn bijvoorbeeld veel bezig met strijp S en wij zijn daarbij veel bezig met wijkvernieuwing dat is dan een team die doet alles bij woensel west en vredennoord. Daar hebben we veel contact mee hé want die wijken liggen natuurlijk dicht bij elkaar van welke voorzieningen gaan jullie bouwen of waar houden jullie je mee bezig en op die manier heb je wel overleg met elkaar. En bijzondere klanten heeft met iedereen wel overleg	
Heb je binnen trudo kans om inbreng te geven of	Ja ik denk dat alle teams zal een beetje over mijn team spreken we hebben één keer in de twee weken teamoverleg waar het hele team bijzit en er worden agendapunten van te voren vastgesteld en er is altijd rondvraag dus als je iets hebt of iets in wilt brengen dan kun je dat gewoon stellen. En als je iets wil inbrengen doe je even een documentje van hierover wil ik 't hebben met het team. Wat wij dan weer doen want wij zijn bijzondere projecten en iedereen heeft het bij ons gewoon ontzettend druk wat wij dan doen is één keer in de maand komen we samen op woensdag dan bestellen we eten en dan pakken we bijvoorbeeld één punt met het team en daar gaan we dan over brainstormen. En op die manier ook al zijn er mensen die daar weinig indirect mee te maken hebben maar iedereen word wel mee betrokken. Dan word er wel een beetje van je verwacht dat je creatief en actief meedenkt, van hoe kunnen dingen nou beter sneller of anders of ja laat gewoon zien wat voor ideeën je hebt. Dus dat doen wij voornamelijk en ik denk dat andere team, ja ieder doet natuurlijk zijn eigen manier en ja wij doen het liever gewoon op deze manier.	
Dus dat word dan ook gewaardeerd	Ja we vinden het ook niet erg om daar een paar uur voor in te leveren je bent dan gewoon met zn alle lekker bezig, het is ook goed voor de teamwork	
Heb je ooit medewerkers gehad waarvan je zag dat die minder vertrouwen had in het volbrengen van zijn taak?	Ja vorig jaar hebben we nog een conflict met iemand gehad die dacht dat het even anders was dan ja z'n verwachting ja en we werken hier met dingen zeker met strijp S en er word gewoon van je verwacht dat je bepaalde dingen in vertrouwen houdt dat je daar op een bepaalde manier mee omgaat dat je het niet van de daken schreeuwt en waar je voor op moet passen is je bent gewoon een team en je voert dingen uit als	

	een team en je gaat daar niet individueel daar je vlaggetje op plakken en die persoon had gewoon de neiging om dat heel erg naar zichzelf toe te trekken en dat gewoon niet aardig om er zijn gewoon mensen die zijn al heel lang bezig met een project is een beetje raar als je net komt werken en je gaat al meteen dingen zeggen van dit heb ik gerealiseerd en dit heb ik gedaan en uiteindelijk blijkt dat hij gewoon niks heeft gedaan. Ja dat kan ook nog hé een bepaalde soort ego die eh ja zonde.	
Die persoon zat in het team en	Die paste gewoon niet die kon niet samenwerken die kon niks delen	
En aan het einde van de rit zei die wel van ik heb het gedaan	Ja ja aan het eind van de rit zei die van dat heb ik gerealiseerd maar het meeste was al gedaan of in een fase waarin wij al heel veel hadden gedaan dat het alleen nog afgetikt moet worden dan is het wel raar om te zeggen dat heb ik gedaan zo werkt dat niet. Je hebt het met z'n allen gedaan je bent met z'n allen trots op het eindproduct.	
Hoe heeft hij er dan op gereageerd, was hij het er zelf niet mee eens dat ie	Ja ze had wel een beetje in de gaten dat ze niet helemaal past binnen de cultuur van trudo. Er zijn natuurlijk wel bepaalde spelregels van hoe je dingen moet doen er zijn bepaalde plannen en afspraken en hoe integer want daar gaat het allemaal om hoe integriteit dan moet je met integriteitscodes en vertrouwenscodes praten en ja kijk ik doe alles omtrent pers dan moet jij niet pers gaan doen ja je taken moet je gewoon uitvoeren. Die zijn beschreven en er zijn bepaalde processen binnen trudo wie waar verantwoordelijk voor is.	
Best afgebakend dat stuk	Ja en zeker als het gaat om communiceren met de buitenwereld dat weet je misschien zelf ook of ervaring mee gehad.	
Ja ik heb zelf heel veel in het onderwijs gezeten daar heb je altijd gegeven van mensen die binnen moeten blijven.	Ja dat gaat om namen en integriteit je gaat ook niet zomaar 06 nummers doorzetten naar de buitenwereld. Daar moet je altijd heel bijzonder heel erg	
Mee oppassen	Mee oppassen ja, dus ja dat gebeurt hier af en toe binnen het filiaal. Iedereen denkt altijd dat een leuke organisatie en het is ook een leuke organisatie maar je moet er wel net tussen passen	
Ja dat zal voor elke organisatie ook wel gelden denk ik	Elke organisatie heeft z'n eigen cultuur zeg ik altijd he	
Wat voor mentaliteit moet je hebben om hier te kunnen werken	Ja kijk het is gewoon hard werken maar het is helemaal niet erg om hard te werken als je daar gewoon de credits voor al die dingen voor heel veel dingen weer voor krijgt en er	

	energie mee opdoet en dan heb ik het buiten wat je verdient en de prestaties dat interesseert me niet maar zolang je het niet leuk vind en niet te veel energie kost en natuurlijk moet je altijd dingen doen die je niet leuk vind maar ik mag hopen dat de plan van plezier hoger ligt dan dat je je elke dag kapot zweet en denkt van o jee	
Wat maakt dit werk zo leuk voor jou?	Mijn werk is gewoon heel erg dynamisch	
Heel gevarieerd werk	Ja ik heb een heel groot netwerk van a tot z zeg ik altijd van een kleine kunstenaar tot de hoogste bouwer van philips geen enkele dag is hetzelfde ja ik vind het gewoon heel dynamisch en heel inspirerend om allerlei mensen tegen te komen te ontmoeten en daarmee te communiceren.	
Ik ben een beetje door mijn puntjes heen zijn er nou nog dingen waarvan je zegt die ik gemist heb waarvan je denkt die zijn echt belangrijk en die moet iemand hebben om te kunnen functioneren binnen een bedrijf?	-nutteloos antwoord-	

	Interviewer			respondent
1	We hebben het al even over het circuit gehad, normaal vraag ik wat het beeld is van het circuit dat zal nu misschien lastig zijn	1	Circuit – Bekendheid – ik weet niet echt	Ja ik moet zeggen ik heb links en rechts wel wat gehoord van het circuit. Ik heb er nog weinig echt van gezien dus ik weet wel dat er dingen gebeuren wat events en zo maar ik weet niet echt
2	Nou klockrockorange bijvoorbeeld	2	Circuit – Bekendheid – de rol van het circuit weet ik eigenlijk niet	Maar dat is niet echt vanuit het circuit meer vanuit peter pan zelf. De rol van het circuit weet ik eigenlijk niet.
3	Kun je er al iets van zeggen van die mbo'ers of er pareltjes tussen zitten en of die in de mix passen?	3 3.1	MBO – praktisch – mensen uit de mbo wereld zijn praktisch MBO – samenwerken- verschillende mensen uit verschillende niveau's	Ik denk het wel ik denk dat die mix heel goed is. Wat je voornamelijk ziet van de mbo wereld dit zijn mensen die praktisch zijn de praktische kant En als je die samen verschillende mensen uit verschillende opleidingen en ook niveau's ik denk dat dat ook wel moet gaan werken.
4	Ja, wat voor activiteiten worden er allemaal	4 4.1	Betrokkenheid – binding – gezamenlijke activiteiten Betrokkenheid – binding - personeelsverenigingen	Ja jaarlijks hebben wij een kerstdiner doen we met al het personeel we gaan dan zelf boodschappen doen we gaan zelf koken we gaan zelf de tafel dekken meestal daarna nog een feestje dat zijn altijd wel leuke dingen. Daarnaast hebben we een personeelsvereniging "Truus" daar zit dan een bestuur en die organiseren nou ongeveer acht activiteiten per jaar. Dat kan taarten bakken zijn tot film kijken of fietstocht net effe iets bijzondere dingen niet van die standaard dingen als bolen of en dat soort dingen meestal uitzonderlijke dingen elk jaar hebben we met het personeel een uitje het jaarlijkse uitje kan het binnenland of buitenland zijn.
5	Komt dit van de	5	Politiek correct gedrag	op die manier ja we

	medewerkers zelf?		– netwerk- bedrijven die voor ons werken belonen	proberen op die manier er zijn toch veel bedrijven die voor ons werken om die op deze manier te belonen.
6	Ja en je merkt door die activiteiten dat mensen zich ook meer verbonden voelen met	6	Betrokkenheid – verbonden – je merkt door activiteiten dat mensen zich betrokken voelen met	Jaja op die manier want we hebben 7 kernactiviteiten en dan hebben we nog de backoffice daarachter wat ik altijd zeg we zijn 7 verschillende families met een backoffice het past wel allemaal in één familie zeg maar. En die ene familie is dan trudo
7	Stel nou dat er een nieuwe collega komt en die blijft op de achtergrond geeft dat dan reden om toch..	7.1	Politiek correct gedrag – samenwerken – teamwerker	Ja je moet wel zeker een teamwerker zijn
		7.2	Politiek correct gedrag – samenwerken – het is toch altijd wel fijn om dingen gewoon te communiceren.	dan moet er wel enige samenwerking in zitten als iemand helemaal stand alone gaat werken als hij zijn werk doet prima maar het is toch altijd wel fijn om dingen gewoon te communiceren.
		7.3	Overig – karakter – extrovert	Dat kan lastig zijn, je moet hier wel een beetje als je bij trudo bent extrovert zijn
		7.4	Betrokkenheid – Enthousiasme – een beetje van je enthousiasme laten zien	je moet wel een beetje van je enthousiasme laten zien van jezelf laten zien
8	Moet je binnen je functie bij Trudo een of meerdere taken vervullen.	8	Flexibiliteit – inzetbaar – het kan heel gekaderd zijn maar het kan ook heel breed zijn	Ja dat is natuurlijk per functie verschillend er zijn mensen waarbij de functies heel strak zijn gekaderd maar bijvoorbeeld we hebben veel projecten lopen en de projectleiders die moeten wel breed ontwikkeld zijn. Hier komt communicatie projectplan ze hoeven niet overal specialist in te zijn maar. Het licht er een beetje aan wat voor functie je hebt het kan heel gekaderd zijn maar het kan ook heel breed zijn.
9	Het gaat er natuurlijk om of een medewerker op meerder fronten kan	9	Flexibiliteit – inzetbaar – je moet natuurlijk flexibel zijn	Ja je moet natuurlijk flexibel zijn ieder heeft natuurlijk zijn taakomschrijving

				functieomschrijving
10	Binnen Trudo zijn er ook mogelijkheden voor medewerkers om echt te groeien?	10	Ambitie – groeien – groeien naar een hoge functie wordt wel lastig	Binnen trudo, dat het probleem van trudo wij zijn een heel vlakke organisatie. Dus we bestaan eigenlijk maar uit twee lagen Directie bestuur en dan de medewerkers dus echt groeien naar een hoge functie word wel lastig.
11	Wordt het wel gewaardeerd als iemand dat wil	11	Ambitie – waardering – het word wel gewaardeerd maar het is lastig	Ja het word wel gewaardeerd maar het is gewoon lastig omdat te halen
12	Hoe wil trudo dat er binnen de teams met elkaar om word gegaan.	12	Politiek correct gedrag – samenwerken – sommige teams zijn heel close	Sommige teams zijn heel close met elkaar zo hebben wij een team bijzondere klanten die houd zich bezig met bijzondere gevallen
13	Oke dus hoe ziet die samenwerking er dan uit binnen zo'n team heeft iedereen zijn eigen taken of?	13	Inzetbaarheid – taken – ja	Ja ieder team heeft een teamleider waaronder weer managers zitten
		13.1	Politiek correct gedrag – onderhandelen – waar houden jullie je mee bezig en op die manier heb je wel overleg met elkaar	van welke voorzieningen gaan jullie bouwen of waar houden jullie je mee bezig en op die manier heb je wel overleg met elkaar. En bijzondere klanten heeft met iedereen wel overleg
14	Heb je binnen trudo kans om inbreng te geven of	14	Politiek correct gedrag – samenwerken – één keer in de twee weken teamoverleg	Ja ik denk dat alle teams zal een beetje over mijn team spreken we hebben één keer in de twee weken teamoverleg waar het hele team bijzit en er worden agendapunten van te voren vastgesteld
		14.1	Creativiteit – brainstormen – daar gaan we dan over brainstormen	dan pakken we bijvoorbeeld één punt met het team en daar gaan we dan over brainstormen.
		14.2	Betrokkenheid – binding – iedereen word betrokken	En op die manier ook al zijn er mensen die daar weinig indirect mee te maken hebben maar iedereen word wel mee betrokken.
		14.3	Creatief – waardering – word van je verwacht dat je creatief en actief meedenkt	Dan word er wel een beetje van je verwacht dat je creatief en actief meedenkt, van hoe kunnen dingen nou beter sneller of anders

		14.4	Creatief – inbreng – laat gewoon zien wat voor ideeën je hebt.	laat gewoon zien wat voor ideeën je hebt. Dus dat doen wij voornamelijk en ik denk dat andere team, ja ieder doet natuurlijk zijn eigen manier en ja wij doen het liever gewoon op deze manier.
15	Dus dat word dan ook gewaardeerd	15	Creatief – waardering – ja	Ja we vinden het ook niet erg om daar een paar uur voor in te leveren
		15.1	Betrokkenheid – inzet – goed voor de teamwork	je bent dan gewoon met zn alle lekker bezig, het is ook goed voor de teamwork
16	Heb je ooit medewerkers gehad waarvan je zag dat die minder vertrouwen had in het volbrengen van zijn taak?	16	Eigen effectiviteit – vertrouwen – ja	Ja vorig jaar hebben we nog een conflict met iemand gehad die dacht dat het even anders was
		16.1	Professionaliteit – Vertrouwen – in vertrouwen houd	word gewoon van je verwacht dat je bepaalde dingen in vertrouwen houd dat je daar op een bepaalde manier mee omgaat dat je het niet van de daken schreeuwt
		16.2	Politiek correct gedrag – inzicht – individueel je vlaggetje op plakken	waar je voor op moet passen is je bent gewoon een team en je voert dingen uit als een team en je gaat daar niet individueel daar je vlaggetje op plakken en die persoon had gewoon de neiging om dat heel erg naar zichzelf toe te trekken en das gewoon niet aardig
		16.3	Politiek correct gedrag – samenwerken – hij gewoon niks heeft gedaan	beetje raar als je net komt werken en je gaat al meteen dingen zeggen van dit heb ik gerealiseerd en dit heb ik gedaan en uiteindelijk blijkt dat hij gewoon niks heeft gedaan.
17	Die persoon zat in het team en	17	Politiek correct gedrag – openheid – kon niks delen	Die paste gewoon niet die kon niet samenwerken die kon niks delen
18	En aan het einde van de rit zei die wel van ik heb het gedaan	18	Politiek correct gedrag – doelgerichtheid – met z'n allen trots op het eindproduct	zo werkt dat niet. Je hebt het met z'n allen gedaan je bent met z'n allen trots op het eindproduct.
19	Hoe heeft hij er dan op	19	Professionaliseren –	Er zijn natuurlijk wel

	gereageerd, was hij het er zelf niet mee eens dat ie	19.1	integriteit – daar gaat het allemaal om hoe integeriteit Flexibiliteit – inzetbaarheid – wie waar verantwoordelijk voor is	bepaalde spelregels van hoe je dingen moet doen er zijn bepaalde plannen en afspraken en hoe integer want daar gaat het allemaal om hoe integriteit dan moet je met integriteitcodes en vertrouwenscodes praten ik doe alles omtrent pers dan moet jij niet pers gaan doen ja je taken moet je gewoon uitvoeren. Die zijn beschreven en er zijn bepaalde processen binnen trudo wie waar verantwoordelijk voor is.
20	Mee opassen	20	Politiek correct gedrag – inzicht – je moet er net tussen passen	het is ook een leuke organisatie maar je moet er wel net tussen passen
21	Wat voor mentaliteit moet je hebben om hier te kunnen werken	21	Doelgerichtheid – credits krijgen	het is helemaal niet erg om hard te werken als je daar gewoon de credits voor al die dingen voor heel veel dingen weer voor krijgt en er energie mee opdoet
		21.1	Betrokkenheid – enthousiasme – maar zolang je het leuk vind.	maar zolang je het leuk vind en niet te veel energie kost en natuurlijk moet je altijd dingen doen die je niet leuk vind maar ik mag hopen dat de plan van plezier hoger ligt dan dat je je elke dag kapot zweet en denkt van o jee
22	Heel gevarieerd werk	22	Politiek correct gedrag – netwerk – ik heb een heel groot netwerk.	ik heb een heel groot netwerk van a tot z
		22.1	Flexibiliteit – inzetbaarheid geen enkele dag is hetzelfde	geen enkele dag is hetzelfde ja ik vind het gewoon heel dynamisch en heel inspirerend om allerlei mensen tegen te komen te ontmoeten en daarmee te communiceren.

Interviewer	geïnterviewde	kernthema	Thema	label
Oke, even om kort te beginnen ik heb natuurlijk gelezen dat u algemeen directeur bent hier bij popei. Wat houdt je functie dan in hier?	Eigenlijk alles, als je top down kijkt zorg ik dat alle doelstellingen bereikt worden en de strategie probeer ik zo goed mogelijk invulling aan te geven. Popei is een gesubsidieerde organisatie binnen de gemeente Eindhoven. We hebben bepaalde doelstellingen voor de culturele wereld daar probeer ik zo goed mogelijk invulling aan te geven. Verder geef ik leiding aan alle mensen die hier werken. Dat zijn er intussen 15, ik ben financieel verantwoordelijk, dat is m'n vak.			
Dat is natuurlijk nu met de bezuinigingen in cultuur een beetje spannend of?	Ja das wel spannend, spannend is niet het goede woord denk ik.			
Een uitdaging	Ja daar zit wel een spanningsveld meer dan voorheen.			
Merk je dat ook?	Ja ons budget is ook 10% gekort voor 2012 daar komt bij 1 voordeel Popei was een stichting en die bestond al meer dan 25 jaar en 2009 is die failliet gegaan. Toen ben ik ook gevraagd om hier de doorstart te realiseren bij popei en dat eigenlijk net voor de bezuinigingen dus we waren al gedwongen om kosten te besparen en dergelijke we waren dus eigenlijk net iedereen een stap voor. Das wel een voordeel			
Kan ik me iets bij voorstellen . Je zei net dat hier 15 mensen werken zijn dit allemaal betaalde krachten?	Ja dat zijn alle betaalde krachten en er lopen er denk ik z'n 20 rond, dus we hebben 5 mensen die hier rondlopen en wel gewoon werken maar dan niet betaald via gze traject of andere soort projecten. Die misschien wel hierin zullen moeten komen dat weet ik niet zijn mensen die wel redelijk grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben verder zijn er nog vrijwilligers en stagiaires.			
Ik heb altijd het idee gehad dat veel van die zaaltjes erg steunen op vrijwilligers maar dat valt dan tegen?	Dat valt hier tegen, en ik denk dat dit overal tegenvalt.			
Oh ja, nou dat was het beeld dat ik had.	Ja ik snap wel dat je dat hebt want ik heb hier ook wel een bepaald beeld bij gehad. Ik werk hier nu een aantal jaren en heb dat beeld bij kunnen			

	stellen. Er zijn maar weinig bedrijven die volledig op vrijwilligers kunnen draaien. Echte vrijwilligers zoals vroeger die bestaan niet meer, mensen die vanuit passie komen en er niks voor terug willen hebben. Mensen willen toch wel een vergoeding hebben, en de vrijwilligers zijn vaak heel vrijblijvend en daar heb je niks aan. Er zijn wel een paar organisaties die ik ken die echt veel met vrijwilligers doen bijvoorbeeld dynamo maar dat is een welzijnsorganisatie en die hebben dat als speerpunt dus de participatie is een van de kernpunten die daar staan en dat dan bij vrijwilligers he. Popei heeft dat niet als kern wij hebben als kern dat we de muziekwereld willen faciliteren.			
Goed, ik moet zelf ook effe spieken ik kom dus vanuit het circuit ik moet oppassen wat ik zeg maar voor mij is het af en toe wat vaag wat het circuit nou eigenlijk betekend voor iedereen en hoe iedereen er in staat hoe staat popei.. best dicht betrokken bij het circuit meer dan anderen denk ik. Hoe kijken jullie daar tegenaan tegen het circuit	Ehm nou ja ik heb daar wel een mening over het circuit het is een heel mooi initiatief maar het is eigenlijk niet eigenlijk waar het om gaat. Voor het circuit kwam werkte popei al heel veel samen met allerlei partijen. Maar het circuit is natuurlijk voor het ROC een heel belangrijk middel om de samenwerking voor elkaar te krijgen als een stok achter de deur en ook bepaalde gelden voor te ontvangen. Dat is ook een reden voor ons om samen te werken dat wij ook iets hiervan terugzien niet van in geld hé maar in middelen. Dus bijvoorbeeld handjes of materialen maar ik vind het circuit een heel goed initiatief en het gave is dat er nou geld beschikbaar is voor zoiets als het circuit word heel veel input aangegeven.. de kern van het circuit is samenwerken en samenwerken ben ik een hele grote voorstander van. Samenwerken zorgt ervoor dat je gezamenlijk voor minder geld meer kunt doen.			
Heb je nu dan ook echt gemerkt dat er meer word samengewerkt met..?	Niet schokkend, popei werkte al heel veel samen.			
Ja dat klopt, ik heb hier de docenten ook twee weken	Ligt eraan wat je belang is dus omdat wij in het circuit meedraaien krijgen wij extra middelen van het			

geleden gesproken en zij zeiden “wij deden dit al eigenlijk maar wij merken wel dat andere opleidingen erbij komen. Ik weet niet of Popei dit ook merkt of niet.	ROC. Dus er is meer mogelijk bijvoorbeeld andere bedrijven zoals de eindhovense school die zit niet te wachten op dat soort hulp die heeft weer andere belangen dus iedereen heeft zijn eigen belang en niet alle belangen zijn even makkelijk in dit circuit in te brengen.			
Puzzelen	Is inderdaad puzzelen en niet iedere organisatie ziet zijn belang even goed ingevuld hierin. Waardoor het minder vanzelfsprekend is dat ze hierin meewerken.			
Oke dan heb je natuurlijk een hoop MBO leerlingen hier zo over de vloer. Wat is jouw persoonlijke mening van MBO leerlingen in dit wereldje zeg maar?	Bedoel je dan hier? Of in het algemeen.			
Het gaat eigenlijk om euh de inzetbaarheid, hoe presteren ze hoe professioneel zijn ze.	hm			
Je hebt natuurlijk ook de HBO variant, muziekscholen enzo.	Ja, even denken hoor een mbo student heeft een bepaald profiel, heeft een bepaalde leeftijd een bepaald niveau bepaalde ambitie hiervoor. Dat kan veranderen hoor maar mbo studenten zitten in een bepaalde levensfase met bepaalde karaktereigenschappen en ja wat moet ik ervan zeggen. Ik denk dat het MBO een goede praktijkopleiding is om zo meteen te gaan werken en voor sommige een opstart om door te gaan naar de volgende opleiding.			
Als je de MBO studenten zo ziet zou je die dan wel of niet zo willen in je organisatie?	Nja die artiesten hier hebben natuurlijk wel.. ja iedereen is anders hé. Maar ik zie hier wel een bepaalde lijn in dat ik vooral muzikanten zijn over het algemeen redelijk introverte lui die toch redelijk individualistisch zijn. Dat moeten ze ook zijn, vanuit een bepaalde expertise willen ze hun instrument leren bespelen hé en dat doe je toch alleen. Daarnaast moeten			

	ze wel in bands spelen en dat vraagt een stukje samenwerking . De zangers en de zangeressen daarentegen zijn vaak extroverte mensen types maar goed dat hoort er ook bij natuurlijk. Of ik ze in de organisatie wil hebben, eh ik voel niet zo veel voor individualistische mensen.			
Voor andere werkzaamheden dan optreden, introverte mensen liever niet?	Ja introverte mensen zijn natuurlijk wel weer beter in het bestuderen van bepaalde materie. Maar in onze organisatie hebben wij vaak meer met de extroverte goed communicatieve met mensen, zich iets breder op kunnen stellen.			
Zo iemand als dat er net op me afstapt, gezellig etc.	Ja precies			
Oke ik had net een vraag dat ben ik even kwijt. O ja muzikanten, in het muziekwereldje zijn er, dit wil het mbo graag weten, andere functies waar je deze mensen terecht zou zien komen. Ik bedoel behalve op een podium staan? Wat zijn meer mogelijkheden?	Eh even denken ja ik denk dat zal ook wel moeten want niet iedere student zal muzikant worden. Die zullen dan toch terecht komen in een of andere functie in het wereldje denk ik. In ieder geval iets dat daar raakvlak mee heeft			
En zijn er binnen Popei bijvoorbeeld functies?	Ja we hebben bijvoorbeeld de technische dienst, die zorgt dan voor ruimtes dat ze schoon gehouden worden dat de backdrop klaarstaat en die helpen dan met optredens. Over het algemeen zijn alle mensen die hier bij de technische dienst werken ook muzikant. Die vinden het leuk om hier te werken omdat ze muziek leuk vinden maar dus ook overdag dus bezig zijn met hun baan met mensen die muziek maken. Dus de link is er wel en zo is er van alles te verzinnen we hebben een programmeur en iemand die de activiteiten coördineert . zijn allemaal mensen die wel iets moeten hebben met het muziekwereldje.			
Ja het is wel een specifieke vraag vanuit het ROC natuurlijk die willen	Ja vind ik heel belangrijk			

het doel is natuurlijk om zoveel mogelijk mensen afgestudeerd aan werk te krijgen. Goed dan ga ik het even hebben over werknemers zelf die hier werken. En het gaat er dan over wat wil je eigenlijk hebben. Als je nou een medewerker hier hebt. Hoe laat iemand nou zien dat.. is het belangrijk dat iemand laat zien dat hij betrokken is bij het bedrijf?				
Hoe laat iemand dat dan zien?	Ik denk dat je dat als leidinggevende ook moet kunnen zien. Ik heb ook wel langer ervaring met het leidinggevende zijn en ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme is belangrijker dan CV. Als ik iemand hier binnen krijg zonder CV maar die is enthousiast heeft een goed verhaal en dat verhaal is consistent en is ook waar dat ik voel dat het er ook inzit wat ik wil. Is zo'n persoon veel meer bruikbaar veel meer inzetbaar dan iemand die komt op basis van een CV en daar verder heel weinig bij voelt.			
Kun je meer met zo iemand	Ja die is vaak toch productiever en ja vanuit enthousiasme werken is het meer een kracht dan een verplichting.			
Meer kracht?	Meer kracht in je doelen bereiken, zaken aanpakken, het overtuigen van andere mensen, noem maar op.			
Iemand die hier werkt moet die komen met een 9 tot 5 mentaliteit, heeft ook iets te maken met betrokkenheid. Moet hij meer kunnen dan een ding moet hij breed inzetbaar zijn?	Ik vind een 9 tot 5 mentaliteit dat hoeft niet verkeerd te zijn als er een goede reden is. Kijk wij hebben hier iemand werken die heeft 2 jonge kinderen dat die bepaalde tijden wel of niet kan werken dat vind ik heel legitiem. Maar als een jonge gast zonder verplichtingen om 9 uur begonnen en om 5 uur naar huis wil dan vraag ik me af of die wel in het wereldje past. Want in de wereld is het nou eenmaal zo dat er heel veel			

	savonds gebeurd. Dus daar zul je toch rekening mee moeten houden als je in die wereld zit.			
Ik wou 9 tot 5 geen negatieve lading geven. Meer wat heb je nodig in dit wereldje, ben je een beetje het manusje van alles.	Ligt een beetje aan je functie we hebben hier een administratief medewerker en die werkt gewoon van 9 tot 5. Voor de technische dienst is dit anders ik denk dat je als werknemer tijdens de opleiding moet afvragen wat voor wereld ga ik in en past dat bij mij. Dat is denk ik het belangrijkste			
Bijvoorbeeld de technische dienst zijn dit mensen voor 1 functie of moeten zij ook nog een beetje achter een bar staan of?	Niet achter de bar ik houd horeca gescheiden ik vind dit heel iets anders dan cultuur. Ik hou dit strikt gescheiden dat vind ik ook belangrijk. Technische dienst is veelzijdig die moet en het gebouw schoon kunnen houden en onderhouden en inladen uitladen, backline opzetten kennis van muziekinstrumenten en versterkers en dergelijke, een aantal moeten het licht kunnen verzorgen. We hebben twee geluid engineers in onze technische dienst rondlopen en twee die de lichten kunnen doen. Het is de kracht van Popei denk ik dat mensen op meerdere manieren ingezet kunnen worden.			
Ik heb onderzocht dat mensen steeds vaker breed inzetbaar moeten zijn niet meer voor een taak dus iemand voor de versterkers etcetere dat is hier dus ook het geval?	Ja dat is waar tot op een bepaalde hoogte wat je hebt natuurlijk wel experts nodig. Dus bijvoorbeeld geluid dat is echt een expertise dat is een specialisme daar ben je echt voor opgeleid en dat kan ook niet zomaar iedereen.			
Dus daar zeg je niet zomaar tegen van ga het gebouw maar vegen.	Ja dat gaan hun vaak niet doen omdat er gewoon werk voor hun is. Maar voor mensen die bijvoorbeeld het licht doen dat is makkelijker die zullen vaker andersoortig werk moeten doen.			
Zijn er binnen popei ook mogelijkheden om te groeien als werknemer om	Ja die zijn er zeker. Popei is ook een sociaal maatschappelijke werkgever we hebben hier dus 5 mensen in dienst dus die hier komen en misschien wel blijven. We hebben bijvoorbeeld een jongen die een paar maanden geleden nog dakloos was. Ondertussen heeft die gewoon een woonruimte komt hier elke dag werken. Maar die heeft veel gevoel			

	met muziek, die vind het gewoon heel gaaf om hier te zijn, is zijn passie. Als hij zo goed blijft meedraaien met de technische dienst kan hij zo een opleiding volgen voor het licht. En zo kan hij steeds doorgroeien. En misschien kan hij, dat de doelstelling dat hij binnen een jaar of anderhalf jaar op de loonlijst komt bij Popei. En als hij eenmaal medewerker is.. ja afhankelijk van de persoon wie weet wat voor mogelijkheid er ligt.			
Dus het word ook wel gewaardeerd dat iemand verder wil?	Ja en ik kijk nog verder dan alleen Popei want ik denk dat als iemand door wil groeien. Een persoon dat voor de volgende stap als dat niet kan binnen Popei hij dat bij een ander bedrijf zal moeten.			
Dan komt dat samenwerken weer in beeld	Ja precies			
Euuhm ehm ja ik moet even denken ik heb hier allemaal woorden staan en ik moet dat niet te suggestief doen zeg maar. Ehm hoe vind je dat de werknemers met elkaar om moeten gaan hier?	Ik vind het belangrijk dat mensen goed weten wat hun verantwoordelijkheid is. Het is heel belangrijk dat mensen in staat zijn over hun eigen grenzen heen te stappen. Dus niet alleen maar denken wat moet ik nou doen? Maar als je moet samenwerken dat je weleens de ander moet uitnodigen moet prikkelen om samen te werken en niet denken van ik doe alleen maar dit en als de ander niet mee wil dan stopt het voor mij. Ik vind dat je wel op elkaars gebied moet kunnen			
Dus bijvoorbeeld het op tijd hulp vragen.	Hulp vraag maar ook we hebben hier bijvoorbeeld een team dat zorgt voor programmering daar zit dan een programmeur in een PR communicatie medewerker een visueel vormgever die moeten samen regelen dat een activiteit en alles daaromheen goed geregeld is. Maar als de ene de flyer niet klaar heeft en als de PR dan gaat zitten wachten.. is niet de bedoeling dan moet je erop af kunnen stappen en zeggen luister hoe gaan we hier mee om. Ben je klaar ben je niet klaar, moet de deadline verzet worden? Dus ja je kan op elkaar gaan zitten wachten maar het teamwerk en samenwerken is dat je op mensen af stapt.			
Dat je inleeft in hoe	Ja, ja precies			

een ander erbij zit en onderhandelt en euh				
Dan noem je al dat mensen creatief moeten zijn en inbreng hebben bij anderen	Ja en je moet bij jezelf na gaan waar doe ik het voor, dus dat je voor een hoger doel aan het werken bent dat betekent dat je soms wel is over jezelf heen moet stappen. En dat je zorgt dat dat doel want daar word voor gewerkt word bereikt.			
Wanneer krijg jij vertrouwen in een medewerker dat hij zijn taken goed volbrengt.	Dat is in ieder geval een gevoel als je de eerste keer iemand ziet daar praat je dan mee waar ik altijd op let is dat wat gezegd word dat het consistent is als je met iemand aan het praten bent probeer je altijd van verschillende kanten een persoon te benaderen over wat hij zegt. Als hij in al die situaties een consistent beeld laat zien dan dat betekent dat hij in mijn ogen iets plaats van zichzelf. Dat vind ik belangrijk want heel vaak krijg je mensen die praten naar wat ze denken dat ik wil horen dat is niet belangrijk. Ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback. Hoe meer je open staat voor feedback hoe groter lerend vermogen je eigenlijk hebt. Als je kritiek en je kunt er iets mee dan kun je daarvan leren. Dat is heel belangrijk vooral voor jongeren dat je iets met feedback kunt doen. Die combinatie als ik vertrouwen heb, dat ik merk dat mensen niet met feedback om kunnen gaan dan ga ik nadenken van god wat wil je met zo iemand.			
Dus als iemand om kan gaan met feedback en vanuit een mening praat heb jij vertrouwen in hen maar hoe merk je nou dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf? Of juist niet?	Ja hoe merk je dat.. je ziet het gewoon gebeuren. Hoe merk je dat.			
Is het belangrijk dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf?	Ja heel erg. Ik denk dat zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren is om te kunnen functioneren. Vooral ook in			

	het verband met samenwerken met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken. Alle externe contact is ook uit jezelf			
Je houdt het heel dicht bij jezelf	Ja precies zelfvertrouwen gaat natuurlijk ook over de functie je moet vertrouwen in je functie hebben je moet ook natuurlijk zelfvertrouwen hebben in jezelf dat heeft relatie met elkaar. Sommige mensen die hier werken hebben bijvoorbeeld minder zelfvertrouwen in zichzelf maar wel zelfvertrouwen in het stuk dat ze doen. Dat is ook goed, maar goed daar kunnen ze ook veel van leren dus door het stuk dat je goed kunt kun je meer zelfvertrouwen voor jezelf opbouwen			
Ehm dan ben ik door mijn punten heen voor succes, zijn er nog punten waar jij van vind die moet een medewerker echt hebben?	Wat ik denk dat heel belangrijk is en wat ik ook steeds minder zie is en dat heeft misschien wel met de nieuwe generatie te maken of met de nieuwe generatie mbo studenten. Je moet bereid zijn om ergens in te investeren het komt niet vanzelf naar je toe en ik zie steeds meer om me heen dat mensen gewoon niet bereid zijn te investeren. Om op voorhand ergens energie in te stoppen waar ze dan later wel terugbetaald krijgen. En dat is wat je steeds minder ziet, die mensen pik je er zo uit mensen die dat doen hebben mij altijd een streepje voor			
Heeft dat niet ook iets te maken met die betrokkenheid mensen die betrokken zijn zijn ook meer bereid te investeren?	Ja heeft er wel mee te maken denk ik ik praat veel van uit voorbeelden nu een van mezelf. Hoe dit in mijn ogen moet werken, toen popei bijna failliet ging hebben ze mij gevraagd hoe ik popei kan helpen. Ik vond popei een leuke organisatie dus zonder dat ik daar betaald voor krijg heb ik daar heel veel tijd in gestoken. Dus weekenden en avonden om popei te helpen. Dat deed ik op voorhand niet omdat ik daar iets voor terug wilde hebben maar dat deed ik uit enthousiasme. Uiteindelijk ging popei failliet en toen werd ik gevraagd om popei te helpen en door te zetten dus dat had ik ermee verdiend snap je? En die mensen die dat doen die hebben kracht om zonder daar iets voor			

	terug te krijgen direct iets extra's te doen, dat zijn de betere werknemers bij mij. Dat is geen waardeoordeel want het kan best zijn dat hij dat bij een andere organisatie wel heeft of juist niet en bij popei juist wel dan zit er dus geen verbinding.			
Ik kan me er iets bij voorstellen ik heb zelf een bijbaantje in de distributie en daar heb ik dat gevoel niet en dan is het ook echt van een bel gaat en ik ben weg.	Oke			
Verder stuk over mijn functioneren als interviewer irrelevant voor het onderzoek.				

Interviewer	geïnterviewde	kernthema	Thema	label
Oke, even om kort te beginnen ik heb natuurlijk gelezen dat u algemeen directeur bent hier bij popei. Wat houdt je functie dan in hier?	Eigenlijk alles, als je top-down kijkt zorg ik dat alle doelstellingen bereikt worden en de strategie probeer ik zo goed mogelijk invulling aan te geven. Popei is een gesubsidieerde organisatie binnen de gemeente Eindhoven. We hebben bepaalde doelstellingen voor de culturele wereld daar probeer ik zo goed mogelijk invulling aan te geven. Verder geef ik leiding aan alle mensen die hier werken. Dat zijn er intussen 15, ik ben financieel verantwoordelijk, dat is m'n vak.			
Dat is natuurlijk nu met de bezuinigingen in cultuur een beetje spannend of?	Ja dat wel spannend, spannend is niet het goede woord denk ik.			
Een uitdaging	Ja daar zit wel een spanningsveld meer dan voorheen.			
Merk je dat ook?	Ja ons budget is ook 10% gekort voor 2012 daar komt bij 1 voordeel Popei was een stichting en die bestond al meer dan 25 jaar en 2009 is die failliet gegaan. Toen ben ik ook gevraagd om hier de doorstart te realiseren bij popei en dat eigenlijk net voor de bezuinigingen dus we waren al gedwongen om kosten te besparen en dergelijke we waren dus eigenlijk net iedereen een stap voor. Dat wel een voordeel			
Kan ik me iets bij voorstellen . Je zei net dat hier 15 mensen werken zijn dit allemaal betaalde krachten?	Ja dat zijn alle betaalde krachten en er lopen er denk ik z'n 20 rond, dus he we hebben 5 mensen die hier rondlopen en wel gewoon werken maar dan niet betaald via gze traject of andere soort projecten. Die misschien wel hierin zullen moeten komen dat weet ik niet zijn mensen die wel redelijk grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben verder zijn er nog vrijwilligers en stagiaires.			
Ik heb altijd het idee gehad dat veel van die zaaltjes erg steunen op vrijwilligers maar dat valt dan tegen?	Dat valt hier tegen, en ik denk dat dit overal tegenvalt.			
Oh ja, nou dat was het beeld dat ik had.	Ja ik snap wel dat je dat hebt want ik heb hier ook wel een bepaald beeld bij gehad. Ik werk hier nu een aantal jaren en heb dat beeld bij kunnen			

	stellen. Er zijn maar weinig bedrijven die volledig op vrijwilligers kunnen draaien. Echte vrijwilligers zoals vroeger die bestaan niet meer, mensen die vanuit passie komen en er niks voor terug willen hebben. Mensen willen toch wel een vergoeding hebben, en de vrijwilligers zijn vaak heel vrijblijvend en daar heb je niks aan. Er zijn wel een paar organisaties die ik ken die echt veel met vrijwilligers doen bijvoorbeeld dynamo maar dat is een welzijnsorganisatie en die hebben dat als speerpunt dus de participatie is een van de kernpunten die daar staan en dat dan bij vrijwilligers he. Popei heeft dat niet als kern wij hebben als kern dat we de muziekwereld willen faciliteren.			
Goed, ik moet zelf ook effe spieken ik kom dus vanuit het circuit ik moet oppassen wat ik zeg maar voor mij is het af en toe wat vaag wat het circuit nou eigenlijk betekend voor iedereen en hoe iedereen er in staat hoe staat popei.. best dicht betrokken bij het circuit meer dan anderen denk ik. Hoe kijken jullie daar tegenaan tegen het circuit	Ehm nou ja ik heb daar wel een mening over het circuit het is een heel mooi initiatief maar het is eigenlijk niet eigenlijk waar het om gaat. Voor het circuit kwam werkte popei al heel veel samen met allerlei partijen. Maar het circuit is natuurlijk voor het ROC een heel belangrijk middel om de samenwerking voor elkaar te krijgen als een stok achter de deur en ook bepaalde gelden voor te ontvangen. Dat is ook een reden voor ons om samen te werken dat wij ook iets hiervan terugzien niet van in geld hé maar in middelen. Dus bijvoorbeeld handjes of materialen maar ik vind het circuit een heel goed initiatief en het gave is dat er nou geld beschikbaar is voor zoiets als het circuit word heel veel input aangegeven.. de kern van het circuit is samenwerken en samenwerken ben ik een hele grote voorstander van. Samenwerken zorgt ervoor dat je gezamenlijk voor minder geld meer kunt doen.			
Heb je nu dan ook echt gemerkt dat er meer word samengewerkt met..?	Niet schokkend, popei werkte al heel veel samen.			
Ja dat klopt, ik heb hier de docenten ook twee weken	Ligt eraan wat je belang is dus omdat wij in het circuit meedraaien krijgen wij extra middelen van het			

geleden gesproken en zij zeiden “wij deden dit al eigenlijk maar wij merken wel dat andere opleidingen erbij komen. Ik weet niet of Popei dit ook merkt of niet.	ROC. Dus er is meer mogelijk bijvoorbeeld andere bedrijven zoals de eindhovense school die zit niet te wachten op dat soort hulp die heeft weer andere belangen dus iedereen heeft zijn eigen belang en niet alle belangen zijn even makkelijk in dit circuit in te brengen.			
Puzzelen	Is inderdaad puzzelen en niet iedere organisatie ziet zijn belang even goed ingevuld hierin. Waardoor het minder vanzelfsprekend is dat ze hierin meewerken.			
Oke dan heb je natuurlijk een hoop MBO leerlingen hier zo over de vloer. Wat is jouw persoonlijke mening van MBO leerlingen in dit wereldje zeg maar?	Bedoel je dan hier? Of in het algemeen.			
Het gaat eigenlijk om euh de inzetbaarheid, hoe presteren ze hoe professioneel zijn ze.	hm			
Je hebt natuurlijk ook de HBO variant, muziekscholen enzo.	Ja, even denken hoor een mbo student heeft een bepaald profiel, heeft een bepaalde leeftijd een bepaald niveau bepaalde ambitie hiervoor. Dat kan veranderen hoor maar mbo studenten zitten in een bepaalde levensfase met bepaalde karaktereigenschappen en ja wat moet ik ervan zeggen. Ik denk dat het MBO een goede praktijkopleiding is om zo meteen te gaan werken en voor sommige een opstart om door te gaan naar de volgende opleiding.			
Als je de MBO studenten zo ziet zou je die dan wel of niet zo willen in je organisatie?	Nja die artiesten hier hebben natuurlijk wel.. ja iedereen is anders hé. Maar ik zie hier wel een bepaalde lijn in dat ik vooral muzikanten zijn over het algemeen redelijk introverte lui die toch redelijk individualistisch zijn. Dat moeten ze ook zijn, vanuit een bepaalde expertise willen ze hun instrument leren bespelen hé en dat doe je toch alleen. Daarnaast moeten			

	ze wel in bands spelen en dat vraagt een stukje samenwerking. De zangers en de zangeressen daarentegen zijn vaak extroverte mensen types maar goed dat hoort er ook bij natuurlijk. Of ik ze in de organisatie wil hebben, eh ik voel niet zo veel voor individualistische mensen.			
Voor andere werkzaamheden dan optreden, introverte mensen liever niet?	Ja introverte mensen zijn natuurlijk wel weer beter in het bestuderen van bepaalde materie. Maar in onze organisatie hebben wij vaak meer met de extroverte goed communicatieve met mensen, zich iets breder op kunnen stellen.			
Zo iemand als dat er net op me afstapt, gezellig etc.	Ja precies			
Oke ik had net een vraag dat ben ik even kwijt. O ja muzikanten, in het muziekwereldje zijn er, dit wil het mbo graag weten, andere functies waar je deze mensen terecht zou zien komen. Ik bedoel behalve op een podium staan? Wat zijn meer mogelijkheden?	Eh even denken ja ik denk dat zal ook wel moeten want niet iedere student zal muzikant worden. Die zullen dan toch terecht komen in een of andere functie in het wereldje denk ik. In ieder geval iets dat daar raakvlak mee heeft			
En zijn er binnen Popei bijvoorbeeld functies?	Ja we hebben bijvoorbeeld de technische dienst, die zorgt dan voor ruimtes dat ze schoon gehouden worden dat de backdrop klaarstaat en die helpen dan met optredens. Over het algemeen zijn alle mensen die hier bij de technische dienst werken ook muzikant. Die vinden het leuk om hier te werken omdat ze muziek leuk vinden maar dus ook overdag dus bezig zijn met hun baan met mensen die muziek maken. Dus de link is er wel en zo is er van alles te verzinnen we hebben een programmeur en iemand die de activiteiten coördineert, zijn allemaal mensen die wel iets moeten hebben met het muziekwereldje.			
Ja het is wel een specifieke vraag vanuit het ROC natuurlijk die willen	Ja vind ik heel belangrijk			

het doel is natuurlijk om zoveel mogelijk mensen afgestudeerd aan werk te krijgen. Goed dan ga ik het even hebben over werknemers zelf die hier werken. En het gaat er dan over wat wil je eigenlijk hebben. Als je nou een medewerker hier hebt. Hoe laat iemand nou zien dat.. is het belangrijk dat iemand laat zien dat hij betrokken is bij het bedrijf?				
Hoe laat iemand dat dan zien?	Ik denk dat je dat als leidinggevende ook moet kunnen zien. Ik heb ook wel langer ervaring met het leidinggevende zijn en ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme is belangrijker dan CV. Als ik iemand hier binnen krijg zonder CV maar die is enthousiast heeft een goed verhaal en dat verhaal is consistent en is ook waar dat ik voel dat het er ook inzit wat ik wil. Is zo'n persoon veel meer bruikbaar veel meer inzetbaar dan iemand die komt op basis van een CV en daar verder heel weinig bij voelt.			
Kun je meer met zo iemand	Ja die is vaak toch productiever en ja vanuit enthousiasme werken is het meer een kracht dan een verplichting.			
Meer kracht?	Meer kracht in je doelen bereiken, zaken aanpakken, het overtuigen van andere mensen, noem maar op.			
Iemand die hier werkt moet die komen met een 9 tot 5 mentaliteit, heeft ook iets te maken met betrokkenheid. Moet hij meer kunnen dan een ding moet hij breed inzetbaar zijn?	Ik vind een 9 tot 5 mentaliteit dat hoeft niet verkeerd te zijn als er een goede reden is. Kijk wij hebben hier iemand werken die heeft 2 jonge kinderen dat die bepaalde tijden wel of niet kan werken dat vind ik heel legitiem. Maar als een jonge gast zonder verplichtingen om 9 uur begonnen en om 5 uur naar huis wil dan vraag ik me af of die wel in het wereldje past. Want in de wereld is het nou eenmaal zo dat er heel veel			

	savonds gebeurd. Dus daar zul je toch rekening mee moeten houden als je in die wereld zit.			
Ik wou 9 tot 5 geen negatieve lading geven. Meer wat heb je nodig in dit wereldje, ben je een beetje het manusje van alles.	Ligt een beetje aan je functie we hebben hier een administratief medewerker en die werkt gewoon van 9 tot 5. Voor de technische dienst is dit anders ik denk dat je als werknemer tijdens de opleiding moet afvragen wat voor wereld ga ik in en past dat bij mij. Dat is denk ik het belangrijkste			
Bijvoorbeeld de technische dienst zijn dit mensen voor 1 functie of moeten zij ook nog een beetje achter een bar staan of?	Niet achter de bar ik houd horeca gescheiden ik vind dit heel iets anders dan cultuur. Ik hou dit strikt gescheiden dat vind ik ook belangrijk. Technische dienst is veelzijdig die moet en het gebouw schoon kunnen houden en onderhouden en inladen uitladen, backline opzetten kennis van muziekinstrumenten en versterkers en dergelijke, een aantal moeten het licht kunnen verzorgen. We hebben twee geluid engineers in onze technische dienst rondlopen en twee die de lichten kunnen doen. Het is de kracht van Popei denk ik dat mensen op meerdere manieren ingezet kunnen worden.			
Ik heb onderzocht dat mensen steeds vaker breed inzetbaar moeten zijn niet meer voor een taak dus iemand voor de versterkers etcetere dat is hier dus ook het geval?	Ja dat is waar tot op een bepaalde hoogte wat je hebt natuurlijk wel experts nodig. Dus bijvoorbeeld geluid dat is echt een expertise dat is een specialisme daar ben je echt voor opgeleid en dat kan ook niet zomaar iedereen.			
Dus daar zeg je niet zomaar tegen van ga het gebouw maar vegen.	Ja dat gaan hun vaak niet doen omdat er gewoon werk voor hun is. Maar voor mensen die bijvoorbeeld het licht doen dat is makkelijker die zullen vaker andersoortig werk moeten doen.			
Zijn er binnen popei ook mogelijkheden om te groeien als werknemer om	Ja die zijn er zeker. Popei is ook een sociaal maatschappelijke werkgever we hebben hier dus 5 mensen in dienst dus die hier komen en misschien wel blijven. We hebben bijvoorbeeld een jongen die een paar maanden geleden nog dakloos was. Ondertussen heeft die gewoon een woonruimte komt hier elke dag werken. Maar die heeft veel gevoel			

	met muziek , die vind het gewoon heel gaaf om hier te zijn, is zijn passie. Als hij zo goed blijft meedraaien met de technische dienst kan hij zo een opleiding volgen voor het licht. En zo kan hij steeds doorgroeien. En misschien kan hij, dat de doelstelling dat hij binnen een jaar of anderhalf jaar op de loonlijst komt bij Popei. En als hij eenmaal medewerker is.. ja afhankelijk van de persoon wie weet wat voor mogelijkheid er ligt.			
Dus het word ook wel gewaardeerd dat iemand verder wil?	Ja en ik kijk nog verder dan alleen Popei want ik denk dat als iemand door wil groeien. Een persoon dat voor de volgende stap als dat niet kan binnen Popei hij dat bij een ander bedrijf zal moeten.			
Dan komt dat samenwerken weer in beeld	Ja precies			
Euuhm ehm ja ik moet even denken ik heb hier allemaal woorden staan en ik moet dat niet te suggestief doen zeg maar. Ehm hoe vind je dat de werknemers met elkaar om moeten gaan hier?	Ik vind het belangrijk dat mensen goed weten wat hun verantwoordelijkheid is. Het is heel belangrijk dat mensen in staat zijn over hun eigen grenzen heen te stappen. Dus niet alleen maar denken wat moet ik nou doen? Maar als je moet samenwerken dat je weleens de ander moet uitnodigen moet prikkelen om samen te werken en niet denken van ik doe alleen maar dit en als de ander niet mee wil dan stopt het voor mij. Ik vind dat je wel op elkaars gebied moet kunnen			
Dus bijvoorbeeld het op tijd hulp vragen.	Hulp vraag maar ook we hebben hier bijvoorbeeld een team dat zorgt voor programmering daar zit dan een programmeur in een PR communicatie medewerker een visueel vormgever die moeten samen regelen dat een activiteit en alles daaromheen goed geregeld is. Maar als de ene de flyer niet klaar heeft en als de PR dan gaat zitten wachten.. is niet de bedoeling dan moet je erop af kunnen stappen en zeggen luister hoe gaan we hier mee om. Ben je klaar ben je niet klaar, moet de deadline verzet worden? Dus ja je kan op elkaar gaan zitten wachten maar het teamwerk en samenwerken is dat je op mensen af stapt.			

Dat je inleeft in hoe een ander erbij zit en onderhandelt en euh	Ja, ja precies			
Dan noem je al dat mensen creatief moeten zijn en inbreng hebben bij anderen	Ja en je moet bij jezelf na gaan waar doe ik het voor, dus dat je voor een hoger doel aan het werken bent dat betekent dat je soms wel is over jezelf heen moet stappen. En dat je zorgt dat dat doel want daar word voor gewerkt word bereikt.			
Wanneer krijg jij vertrouwen in een medewerker dat hij zijn taken goed volbrengt.	Dat is in ieder geval een gevoel als je de eerste keer iemand ziet daar praat je dan mee waar ik altijd op let is dat wat gezegd word dat het consistent is als je met iemand aan het praten bent probeer je altijd van verschillende kanten een persoon te benaderen over wat hij zegt. Als hij in al die situaties een consistent beeld laat zien dan dat betekent dat hij in mijn ogen iets plaats van zichzelf. Dat vind ik belangrijk want heel vaak krijg je mensen die praten naar wat ze denken dat ik wil horen das niet belangrijk. Ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback. Hoe meer je open staat voor feedback hoe groter lerend vermogen je eigenlijk hebt. Als je kritiek en je kunt er iets mee dan kun je daarvan leren. Das heel belangrijk vooral voor jongeren dat je iets met feedback kunt doen. Die combinatie als ik vertrouwen heb, dat ik merk dat mensen niet met feedback om kunnen gaan dan ga ik nadenken van god wat wil je met zo iemand.			
Dus als iemand om kan gaan met feedback en vanuit een mening praat heb jij vertrouwen in hen maar hoe merk je nou dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf? Of juist niet?	Ja hoe merk je dat.. je ziet het gewoon gebeuren. Hoe merk je dat.			
Is het belangrijk dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf?	Ja heel erg. Ik denk dat zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren is om te			

	kunnen functioneren. Vooral ook in het verband met samenwerken met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken. Alle externe contact is ook uit jezelf			
Je houdt het heel dicht bij jezelf	Ja precies zelfvertrouwen gaat natuurlijk ook over de functie je moet vertrouwen in je functie hebben je moet ook natuurlijk zelfvertrouwen hebben in jezelf dat heeft relatie met elkaar. Sommige mensen die hier werken hebben bijvoorbeeld minder zelfvertrouwen in zichzelf maar wel zelfvertrouwen in het stuk dat ze doen. Dat is ook goed, maar goed daar kunnen ze ook veel van leren dus door het stuk dat je goed kunt kun je meer zelfvertrouwen voor jezelf opbouwen			
Ehm dan ben ik door mijn punten heen voor succes, zijn er nog punten waar jij van vind die moet een medewerker echt hebben?	Wat ik denk dat heel belangrijk is en wat ik ook steeds minder zie is en dat heeft misschien wel met de nieuwe generatie te maken of met de nieuwe generatie mbo studenten. Je moet bereid zijn om ergens in te investeren het komt niet vanzelf naar je toe en ik zie steeds meer om me heen dat mensen gewoon niet bereid zijn te investeren. Om op voorhand ergens energie in te stoppen waar ze dan later wel terugbetaald krijgen. En dat is wat je steeds minder ziet, die mensen pik je er zo uit mensen die dat doen hebben mij altijd een streepje voor			
Heeft dat niet ook iets te maken met die betrokkenheid mensen die betrokken zijn zijn ook meer bereid te investeren?	Ja heeft er wel mee te maken denk ik ik praat veel van uit voorbeelden nu een van mezelf. Hoe dit in mijn ogen moet werken, toen popei bijna failliet ging hebben ze mij gevraagd hoe ik popei kan helpen. Ik vond popei een leuke organisatie dus zonder dat ik daar betaald voor krijg heb ik daar heel veel tijd in gestoken. Dus weekenden en avonden om popei te helpen. Dat deed ik op voorhand niet omdat ik daar iets voor terug wilde hebben maar dat deed ik uit enthousiasme. Uiteindelijk ging popei failliet en toen werd ik gevraagd om popei te helpen en door te zetten dus dat had ik ermee verdiend snap je? En die mensen die dat doen die hebben			

	kracht om zonder daar iets voor terug te krijgen direct iets extra's te doen, dat zijn de betere werknemers bij mij. Dat is geen waardeoordeel want het kan best zijn dat hij dat bij een andere organisatie wel heeft of juist niet en bij popei juist wel dan zit er dus geen verbinding.			
Ik kan me er iets bij voorstellen ik heb zelf een bijbaantje in de distrubutie en daar heb ik dat gevoel niet en dan is het ook echt van een bel gaat en ik ben weg.	Oke			
Verder stuk over mijn functioneren als interviewer irrelevant voor het onderzoek.				

Vraag	Interviewer	labelnummer	Label	geïnterviewde
1	Oh ja, nou dat was het beeld dat ik had.	1 1.1	betrokkenheid – Passie – vanuit passie komen betrokkenheid – Inzet – Vrijblijvend heb je niks aan	mensen die vanuit passie komen en er niks voor terug willen hebben. vrijwilligers zijn vaak heel vrijblijvend en daar heb je niks aan.:-
2	Goed, ik moet zelf ook effe spieken ik kom dus vanuit het circuit ik moet oppassen wat ik zeg maar voor mij is het af en toe wat vaag wat het circuit nou eigenlijk betekend voor iedereen en hoe iedereen er in staat hoe staat popei.. best dicht betrokken bij het circuit meer dan anderen denk ik. Hoe kijken jullie daar tegenaan tegen het circuit	2 2.1 2.2	Circuit – effect – Werkte al heel veel samen Circuit – Belang – dat wij ook iets hiervan terugzien. Circuit – effect – Samenwerken zorgt ervoor dat je gezamenlijk meer kunt doen.	maar het is eigenlijk niet eigenlijk waar het om gaat.-Voor het circuit kwam werkte popei al heel veel samen met allerlei partijen:- Dat is ook een reden voor ons om samen te werken dat wij ook iets hiervan terugzien niet van in geld hé maar in middelen. Samenwerken zorgt ervoor dat je gezamenlijk voor minder geld meer kunt doen.
3	Heb je nu dan ook echt gemerkt dat er meer word samengewerkt met..?	3	Circuit – effect – Niet schokkend	Niet schokkend, popei werkte al heel veel samen.
4	Ja dat klopt, ik heb hier de docenten ook twee weken geleden gesproken en zij zeiden “wij deden dit al eigenlijk maar wij merken wel dat andere opleidingen erbij komen. Ik weet niet of Popei dit ook merkt of niet.	4 4.1	Circuit – Belang – krijgen wij extra middelen Circuit – Belang – iedereen heeft zijn eigen belang	Ligt eraan wat je belang is dus omdat wij in het circuit meedraaien krijgen wij extra middelen van het ROC. iedereen heeft zijn eigen belang en niet alle belangen zijn even makkelijk in dit circuit in te brengen.
5	Puzzelen	5	Circuit – effect – minder vanzelfsprekend dat ze hierin meewerken	niet iedere organisatie ziet zijn belang even goed ingevuld hierin. Waardoor het minder vanzelfsprekend is dat ze hierin meewerken.
6	Je hebt natuurlijk ook de HBO variant, muziekscholen enzo.	6	MBO – Beeld – mbo studenten zitten in een bepaalde levensfase.	een mbo student heeft een bepaald profiel, heeft een bepaalde leeftijd een bepaald niveau bepaalde ambitie hiervoor. Dat kan veranderen hoor maar mbo

		6.1	MBO – kansen – goede praktijkopleiding	studenten zitten in een bepaalde levensfase met bepaalde karaktereigenschappen Ik denk dat het MBO een goede praktijkopleiding is om zo meteen te gaan werken en voor sommige een opstart om door te gaan naar de volgende opleiding.
7	Als je de MBO studenten zo ziet zou je die dan wel of niet zo willen in je organisatie?	7	MBO – Beeld – muzikanten zijn over het algemeen redelijk introverte lui	vooral muzikanten zijn over het algemeen redelijk introverte lui die toch redelijk individualistisch zijn.
		7.1	MBO – Competent – samenwerken	Daarnaast moeten ze wel in bands spelen en dat vraagt een stukje samenwerking .
		7.2	MBO – Beeld – zangeressen zijn vaak extroverte mensen	De zangers en de zangeressen daarentegen zijn vaak extroverte mensen types maar goed dat hoort er ook bij natuurlijk.
		7.3	Competenties – eigenschappen - ik voel niet zo veel voor individualistische mensen	Of ik ze in de organisatie wil hebben, ik voel niet zo veel voor individualistische mensen.
8	Voor andere werkzaamheden dan optreden, introverte mensen liever niet?	8	Competenties – extrovert/communicatief – in onze organisatie hebben wij vaak meer met de extroverte goed communicatieve mensen.	Maar in onze organisatie hebben wij vaak meer met de extroverte goed communicatieve met mensen,
		8.1	Competenties – inzetbaarheid- breder op kunnen stellen.	zich iets breder op kunnen stellen.
9	Oke ik had net een vraag dat ben ik even kwijt. O ja muzikanten, in het muziekwereldje zijn er, dit wil het mbo graag weten, andere functies waar je deze mensen terecht zou zien komen. Ik bedoel behalve op een podium staan? Wat zijn meer	9	MBO – werkveld – die zullen dan toch terecht komen in een andere functie in het wereldje	want niet iedere student zal muzikant worden. Die zullen dan toch terecht komen in een of andere functie in het wereldje

	mogelijkheden?			
10	En zijn er binnen Popei bijvoorbeeld functies?	10 10.1	MBO – passie – leuk om hier te werken MBO – inzetbaarheid – de link is er wel, mensen die iets hebben met het muziekwereldje	Die vinden het leuk om hier te werken omdat ze muziek leuk vinden Dus de link is er wel en zo is er van alles te verzinnen we hebben een programmeur en iemand die de activiteiten coördineert . zijn allemaal mensen die wel iets moeten hebben met het muziekwereldje.
11	Hoe laat iemand dat dan zien?	11 11.1	betrokkenheid – Enthousiasme – ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme belangrijker is dan CV. Professionaliteit – individualiteit – een goed verhaal en dat verhaal is consistent	ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme is belangrijker dan CV. Als ik iemand hier binnen krijg zonder CV maar die is enthousiast heeft een goed verhaal en dat verhaal is consistent en is ook waar dat ik voel dat het er ook inziet wat ik wil. Is zo'n persoon veel meer bruikbaar veel meer inzetbaar dan iemand die komt op basis van een CV en daar verder heel weinig bij voelt.
12	Kun je meer met zo iemand	12	Betrokkenheid – enthousiasme – vanuit enthousiasme werken is meer een kracht dan een verplichting.	Ja die is vaak toch productiever en ja vanuit enthousiasme werken is het meer een kracht dan een verplichting.
13	Meer kracht?	13 13.1	Doelgerichtheid – doelgerichtheid- meer kracht in je doelen bereiken Competenties – Politiek correct gedrag – overtuigen van andere mensen.	Meer kracht in je doelen bereiken, zaken aanpakken, het overtuigen van andere mensen,
14	Iemand die hier werkt moet die komen met een 9 tot 5 mentaliteit, heeft ook iets te maken met betrokkenheid. Moet hij meer kunnen dan een ding moet hij breed inzetbaar zijn?	9.1	flexibiliteit – Flexibiliteit – 9 tot 5 mentaliteit dat hoeft niet verkeerd te zijn. Competenties – flexibiliteit – vraag ik me af of die wel in het wereldje past.	Ik vind een 9 tot 5 mentaliteit dat hoeft niet verkeerd te zijn als er een goede reden is. Maar als een jonge gast zonder verplichtingen om 9 uur begonnen en om 5 uur naar huis wil dan

				vraag ik me af of die wel in het wereldje past. Want in de wereld is het nou eenmaal zo dat er heel veel savonds gebeurt.
15	Ik wou 9 tot 5 geen negatieve lading geven. Meer wat heb je nodig in dit wereldje, ben je een beetje het manusje van alles.	10	ambitie – passie – past dat bij mij	ik denk dat je als werknemer tijdens de opleiding moet afvragen wat voor wereld ga ik in en past dat bij mij. Dat is denk ik het belangrijkste
16	Bijvoorbeeld de technische dienst zijn dit mensen voor 1 functie of moeten zij ook nog een beetje achter een bar staan of?	11 11.1	flexibiliteit – inzetbaarheid- Technische dienst is veelzijdig. flexibiliteit – Inzetbaarheid – De kracht van Popei denk ik dat mensen op meerdere manieren ingezet kunnen worden.	Technische dienst is veelzijdig die moet en het gebouw schoon kunnen houden en onderhouden en inladen uitladen, backline opzetten kennis van muziekinstrumenten en versterkers en dergelijke, een aantal moeten het licht kunnen verzorgen. We hebben twee geluid engineers in onze technische dienst rondlopen en twee die de lichten kunnen doen. Het is de kracht van Popei denk ik dat mensen op meerdere manieren ingezet kunnen worden.
17	Ik heb onderzocht dat mensen steeds vaker breed inzetbaar moeten zijn niet meer voor een taak dus iemand voor de versterkers etcetere dat is hier dus ook het geval?	12	Competenties – professionaliseren – je hebt natuurlijk wel experts nodig.	Ja dat is waar tot op een bepaalde hoogte wat je hebt natuurlijk wel experts nodig. Dus bijvoorbeeld geluid dat echt een expertise dat is een specialisme daar ben je echt voor opgeleid en dat kan ook niet zomaar iedereen.
18	Dus daar zeg je niet zomaar tegen van ga het gebouw maar vegen.	13	Competenties – inzetbaarheid – dat is makkelijker die zullen vaker andersoortig werk moeten doen.	Ja dat gaan hun vaak niet doen omdat er gewoon werk voor hun is. Maar voor mensen die bijvoorbeeld het licht doen dat is makkelijker die zullen vaker andersoortig werk moeten doen.
19	Zijn er binnen popei ook mogelijkheden om te groeien als werknemer om	14	Competenties – passie – die vind het gewoon heel gaaf om hier te zijn, is zijn passie.	die vind het gewoon heel gaaf om hier te zijn, is zijn passie.

		14.1	Competenties – doorgroeien – kan hij zo een opleiding volgen voor het licht.	Als hij zo goed blijft meedraaien met de technische dienst kan hij zo een opleiding volgen voor het licht.
		14.2	Competentie – ambitie – afhankelijk van de persoon wie weet wat voor mogelijkheden er liggen.	En zo kan hij steeds doorgroeien afhankelijk van de persoon wie weet wat voor mogelijkheid er ligt.
20	Dus het word ook wel gewaardeerd dat iemand verder wil?	15	Competentie – Ambitie – als iemand door wil groeien.	ik denk dat als iemand door wil groeien. Een persoon dat voor de volgende stap als dat niet kan binnen Popei hij dat bij een ander bedrijf zal moeten.
21	Eeuhm ehm ja ik moet even denken ik heb hier allemaal woorden staan en ik moet dat niet te suggestief doen zeg maar. Ehm hoe vind je dat de werknemers met elkaar om moeten gaan hier?	16	Competentie – Verantwoordelijkheid – belangrijk dat mensen weten wat hun verantwoordelijkheid is.	Ik vind het belangrijk dat mensen goed weten wat hun verantwoordelijkheid is.
		16.1	Competentie – politiek correct gedrag – het is heel belangrijk dat mensen in staat zijn over hun eigen grenzen te stappen.	Het is heel belangrijk dat mensen in staat zijn over hun eigen grenzen heen te stappen
		16.2	Competentie- politiek correct gedrag – de ander moet uitnodigen moet prikkelen om samen te werken.	Maar als je moet samenwerken dat je weleens de ander moet uitnodigen moet prikkelen om samen te werken
		16.3	Competentie – politiek correct gedrag – op elkaars gebied moet kunnen.	Ik-vind dat je wel op elkaars gebied moet kunnen
22	Dus bijvoorbeeld het op tijd hulp vragen.	17	Politiek correct gedrag - onderhandelen – moet je erop af kunnen stappen en zeggen luister hoe gan we hier mee om.	moet je erop af kunnen stappen en zeggen luister hoe gaan we hier mee om. Ben je klaar ben je niet klaar, moet de deadline verzet worden?
		17.1	Politiek correct gedrag – Samenwerken- het teamwerk en samenwerken is dat je op mensen afstapt.	Dus ja je kan op elkaar gaan zitten wachten maar het teamwerk en samenwerken is dat je op mensen af stapt.
23	Dat je inleeft in hoe een ander erbij zit en	18	Politiek correct gedrag – inleven – dat je inleeft in	Ja

	onderhandelt en euh		hoe een ander erbij zit.	
24	Dan noem je al dat mensen creatief moeten zijn en inbreng hebben bij anderen	19	Politiek correct gedrag – doelgerichtheid - dat je voor een hoger doel aan het werken bent	dat je voor een hoger doel aan het werken bent
		19.1	Politiek correct gedrag – inzicht – soms wel is over jezelf heen moet stappen.	dat betekent dat je soms wel is over jezelf heen moet stappen. En dat je zorgt dat dat doel want daar word voor gewerkt word bereikt.
25	Wanneer krijg jij vertrouwen in een medewerker dat hij zijn taken goed volbrengt.	20	professionaliseren – individualiteit – dat betekent dat hij in mijn ogen iets plaats van zichzelf	waar ik altijd op let is dat wat gezegd word dat het consistent is als je met iemand aan het praten bent probeer je altijd van verschillende kanten een persoon te benaderen over wat hij zegt. Als hij in al die situaties een consistent beeld laat zien dan dat betekent dat hij in mijn ogen iets plaats van zichzelf.
		20.1	professionaliseren – individualiteit – ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben.	Dat vind ik belangrijk want heel vaak krijg je mensen die praten naar wat ze denken dat ik wil horen dat is niet belangrijk. Ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben
		20.2	professionaliseren – Feedback – vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback.	vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback. Hoe meer je open staat voor feedback hoe groter lerend vermogen je eigenlijk hebt. Als je kritiek en je kunt er iets mee dan kun je daarvan leren.
		20.3	Eigen effectiviteit – vertrouwen- Als ik vertrouwen heb.	Die combinatie als ik vertrouwen heb, dat ik merk dat mensen niet met feedback om kunnen gaan dan ga ik nadenken van god wat wil je met zo iemand.
26	Dus als iemand om kan	21	Eigen effectiviteit –	

	gaan met feedback en vanuit een mening praat heb jij vertrouwen in hen maar hoe merk je nou dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf? Of juist niet?		vertrouwen – dus als iemand om kan gaan met feedback en vanuit een mening praat heb jij vertrouwen in hen.	
27	Is het belangrijk dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf?	22 22.1	Competentie – Eigen effectiviteit – zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren om te kunnen functioneren. eigen effectiviteit – Zelfvertrouwen – met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken.	Ja heel erg. Ik denk dat zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren is om te kunnen functioneren. Vooral ook in het verband met samenwerken met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken. Alle externe contact is ook uit jezelf
28	Je houdt het heel dicht bij jezelf	23 23.1	Competentie – eigen effectiviteit – je moet vertrouwen in je functie hebben. Competentie – groei – door het stuk dat je goed kunt kun je meer zelfvertrouwen opbouwen voor jezelf.	Ja precies zelfvertrouwen gaat natuurlijk ook over de functie je moet vertrouwen in je functie hebben je moet ook natuurlijk zelfvertrouwen hebben in jezelf dat heeft relatie met elkaar. Sommige mensen die hier werken hebben bijvoorbeeld minder zelfvertrouwen in zichzelf maar wel zelfvertrouwen in het stuk dat ze doen. Dat is ook goed, maar goed daar kunnen ze ook veel van leren dus door het stuk dat je goed kunt kun je meer zelfvertrouwen voor jezelf opbouwen
29	Ehm dan ben ik door mijn punten heen voor succes, zijn er nog punten waar jij van vind die moet een medewerker echt hebben?	24	Competentie – Betrokkenheid – Je moet bereid zijn om ergens in te investeren.	- Je moet bereid zijn om ergens in te investeren het komt niet vanzelf naar je toe en ik zie steeds meer om me heen dat mensen gewoon niet bereid zijn te investeren. Om op voorhand ergens energie in te stoppen waar ze dan later wel terugbetaald krijgen. En dat is wat je steeds minder ziet, die

				mensen pik je er zo uit
30	Heeft dat niet ook iets te maken met die betrokkenheid mensen die betrokken zijn zijn ook meer bereid te investeren?	25	betrokkenheid-enthousiasme – niet omdat ik daar iets voor terug wilde hebben maar dat deed ik uit enthousiasme.	Dus weekenden en avonden om popei te helpen. Dat deed ik op voorhand niet omdat ik daar iets voor terug wilde hebben maar dat deed ik uit enthousiasme.
		25.1	betrokkenheid – Inzet – die hebben kracht om zonder daar iets voor terug te krijgen direct iets extras te doen.	En die mensen die dat doen die hebben kracht om zonder daar iets voor terug te krijgen direct iets extra's te doen, dat zijn de betere werknemers bij mij.

Ok dan begin ik met, ik heb gelezen wie jij bent maar wat doe je precies bij dynamo?	Ik ben manager van dynamo dat betekent dat ik verantwoordelijk ben voor de inhoudelijke programmering en de exportatie van het gebouw. De inhoudelijke programmering is alles wat wij doen van jongerenwerk in en om dynamo en de exportatie van het pand heeft te maken met de horeca de beveiliging en het onderhoud. Dus gewoon het hele facet waar dynamo op draait.	
Heb je ook veel te maken met het personeel zelf? Het aannemen enzo nu heb ik zelf de ervaring en bij Popei gaven ze dit ook aan dat bij dynamo heel veel vrijwilligers werken	Ja dat is ook zo. Ja steunt ja kijk het is niet zo dat wij echt op vrijwilligers steunen. Vrijwilligers dat is voor ons de basis van het bestaan daarbij dynamo is een onderdeel van een welzijnsorganisatie dus wij zijn geen poppodium wij zijn geen cultuurfabriek wij zijn een welzijnsorganisatie wij proberen of wij proberen wij proberen niet dat doen we door middel van jongeren actief te krijgen op de participatielader en daar vloeien programma's uit dus het niet zo dat wij een programmeur hebben en die een programma maakt en wij vinden dat . vanavond staat hier bijvoorbeeld the used en daar zit een vrijwilligersgroep achter en daar zit natuurlijk een heel organisatorisch en ook professionele krachten achter om dat mogelijk te maken. Er zijn heel veel poppodia die werken.. professioneel zeg maar daar zit gewoon een programmeur die boekt de bands en dan zetten ze vrijwilligers in om het uit te voeren. Bij ons werkt dat anders hier gaat een vrijwilligersgroep programmeren en gaan wij dat ondersteunen. Daar is een regisseur bij en die ondersteunt die groep tot het komen tot. En de pr communicatie medewerker die ondersteunt hun op dat gebied	
Dus dat er een soort commissies zijn voor	We werken met stuurgroepen en elke vrijwilligersgroep heeft een stuurgroep. Daarlangs hebben we weer een uitvoerende groep van barmensen van flyeraars van de mensen die de social media bijhouden van die de kaarten scannen die bandbegeleiding doen en dat soort dingen	
Dus er zijn ook gewoon betaalde krachten binnen dynamo	Ja er zijn opgebouwd uit.. we hebben 15 fte dat betekent ongeveer 25 mensen met fulltime en part time bij elkaar. Daarnaast hebben we een vijftigtal freelancers in dienst technici alles wat hier niet op vaste basis werkt maar we wel nodig hebben om onze programmering dus geluidstechnici zijn hier bijna altijd vrijwilligers maar we bieden hier de subtop van europa aan qua muziek dus het geluid moet dan wel goed zijn want als wij hier een band boeken van 3 tot 5 duizend euro en een bezoeker moet een kaartje kopen van 15 euro, ja dan kan het niet fout gaan. Dus wij leiden hier mensen in op , op de participatieladder mensen komen binnen als bezoeker en dan doorgroeien naar deelnemer een bezoeker komt gewoon bij een concert komt een keer kijken die bind zich nog niet echt aan dynamo een deelnemer is echt van ik kom voor metal ik zit bij de metal groep en ook de mensen die deelnemen aan de workshops die	

	komen niet een keer breakdancen die komen echt van wij horen bij dynamo en daaraan meedoen, daarna groei je door naar vrijwilliger een vrijwilligersgroep zit ook in niveau 3,4 of 5 in niveau 3 gaan ze mee helpen een groep die net binnekomt die kan nog niet alles dan is de regiseur is een profesional die moet heel veel doen om zo'n activiteit vorm te geven we gaan niet zeggen van zoek het maar uit en ga maar aan de gang dan is er een regiseur die helpt stap vier is mee beslissen en dan is het voor jongeren al heel snel van he ik kan iets hé. Stap 5 is zelfstandig we hebben een paar groepen hier die functioneren helemaal zelfstandig die doen alles van a tot z regelen ze en de regiseur is op de achtergrond die heeft z'n telefoon aanstaan dan is die bereikbaar die is er regelmatig wel bij maar hij kan met zijn handen in zijn zakken. En we hebben tegenwoordig ook stap 6 en dat is het ondernemerschap en dat is een interessante als je kijkt naar die freelancers we hebben gezien dat die jongeren talent hebben en dat ze ook er gewoon geld mee kunnen verdienen. En wij ondersteunen jongeren in hun eigen onderneming dus dat ze een vergunning aanvragen hoe ze dat moeten hoe ze moeten factureren eh wij zorgen ook voor opdrachten voor ze in dynamo maar ook buiten dynamo. Daarnaast hebben we nog een 30tal vrijwilligers hier rondlopen in alle delen vanuit beheer tot aan... ik heb een stagiaire die een onderzoek doet, cmvers vrije tijds management pr communicatie, vormgevers dus er lopen hier altijd meer onbetaalde krachten rond dan betaalde krachten en dan 225 vrijwilligers die nu actief zijn. Dat is een beetje de groep waar ik leiding aan mag geven.	
Ik had het erover gehad bij popei dat vrijwilligers niet meer zoals vroeger de passie hadden en de wil hebben om energie ergens in te steken en er niks voor terug willen hebben.	Euhm ja het is niet voor niets dat wij die zesde stap op de participatieladder erbij hebben zelfstandig ondernemerschap. Tien jaar geleden hadden we daar nooit aan gedacht dus het is wel zo dat jongeren wel zien er is meer hier te halen dan dat ik alleen mij vrije tijd zonder dat ik er iets voor krijg insteek en maar daar proberen wij ze dan ook kansen voor te geven dat neemt niet weg een jongeren die hier als docent actief is die heeft hier behoorlijk wat tijd in gestoken vanuit zijn vrijwilligersschap die heeft echt niet elk uurtje dat hij hier is geweest betaald gekregen wat wij merken is dat jongeren steeds.. ze hebben het druk dus jongeren die zich 20-30 uur per week inzetten voor dynamo.. die zijn er wel maar het is niet meer standaard daarin zie je jongeren gewoon een heel ander patroon krijgen qua studeren, werk en vrije tijd . maar ik vind het wel mooi dat wij eigenlijk al vanuit 2007 zitten wij op een totaal van 200 ja nu hebben we er 225 dat worden er geen 250 maar dat worden er ook geen 150 dat blijft daar mooi tussen hangen dat geeft voor mij wel aan dat vrijwilligerswerk voor jongeren nog steeds heel haalbaar is wij zijn wel	

	zoekende naar is het nog haalbaar om daar je hele programmering van af te laten hangen. Het voorbeeld is bijvoorbeeld pr en communicatie het plakken van posters en het flyeren in andere zalen dat kost gewoon heel veel tijd en dat kost een vrijwilliger het eerste jaar dat hij bij een groep zit ja super tof om te doen en ja die gaat plakken en maar als ze het 2 ^{de} jaar moeten plakken en ze gaan met een emmer de stad in dan worden ze iets minder enthousiast geluk daarin hebben we dat we nu social media hebben dus dat je gewoon thuis achter je computer heel veel kan doen. Dan zie je dat jongeren dat ook wel fijn vinden kun je gewoon je promotie doen en hoef je niet met je emmertje de stad in.	
Ja ik vroeg me dat zelf ook persoonlijk af want ik werk in een jongerencentrum en daar merken we heel erg dat mensen niet meer bereid zijn er energie in te steken. Dat is ook allemaal vrijwillig maar dat	Ja kijk ik ben er van overtuigd dat de moeilijkheden zeker omdat je ook professionals hebt het moet zo interessant voor jou zijn om te doen anders ga je het niet doen. Als jou week er zo uit ziet dat je net nog maar een weekje tijd hebt voor.	
Stuk over Circuit en MBO wel gebruikt voor analyse niet uitgeschreven door weinig nieuwe data.		
Dan zullen we het maar eens over personeel gaan hebben. Wat maakt voor jou een goede werknemer	Een goede werknemer voor mij ja je moet binding hebben bij een bedrijf als je zo iets hebt van ik ga bij dynamo werken en zodra ik de deur dichttrek i	
Je moet echt betrokken zijn	Je moet betrokken zijn bij het bedrijf je moet verschil kunnen maken dus ja jij moet iets anders hebben dan de rest, geen grijze muizen die niet opvallen dat betekent dat er vaak extroverte mensen aanwezig zijn. Ja goed dan heb je vaak geluidstechnici dat zijn dan weer introverte mensen die hebben we ook het is niet zo dat die er niet zijn belangrijk is natuurlijk dat ze competent zijn dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit dat ze dat ook kunnen en euh ja betrokkenheid ze moeten zich in willen zetten er voor willen gaan.	
Hoe laat je dat zien die betrokkenheid.	Ehm ja dat is vooral een houding en ja op dit moment ja aan social media kun je dit heel mooi zien. Aan de ene stagiaire die bij dynamo werkt en dynamo ook naar buiten brengt als bedrijf dan zie je een betrokken stagiaire ja dat zie je ook dat vraag je ja dat zie je ook bij medewerkers en ja een stapje extra willen zetten.	
Dus geen 9 tot 5 mentaliteit	Nee we hebben hier zowieso geen 9 tot 5 mentaliteit ik weet niet je komt hier net binnen op vrijdagochtend is het hier gewoon leeg . ja kom hier vanmiddag om vier uur nog maar eens terug dan zit het hier vol dan stopt gemiddeld elk bedrijf in Nederland dus en dan begint het hier weer te leven dus ehm dus een 9 tot 5 mentaliteit die hebben wij hier niet.	
Word iemand hier echt voor één taak aangenomen als hij hier komt werken?	Das natuurlijk heel verschillend ja we hebben drie nieuwe mensen aangenomen dat zijn drie verschillende functies en die hebben alle drie een heel	

	andere functie en dan ga je ook een heel ander proces in hoe je werknemers gaat werven. We hebben bijvoorbeeld een nieuwe regiseur aangenomen dat is een behoorlijk intensief traject geweest met speeddate we hadden meer dan 100 brieven eenentwintig mensen zijn er op de speeddate gekomen je wil een regiseur die het verschil gaat maken dus die iets gaat brengen in dynamo dat er nog niet is. Das anders dan bijvoorbeeld een coördinator techniek die hebben we via via binnengehaald.	
Iets brengen wat er nog niet is aan wat voor iets denk je dan.	Jongerenbinding kijk wij werken met, de vraag van jongeren staat centraal. Dus het is niet zo dat we een regiseur aannemen en dat we tegen hem moeten zeggen dat hij bijvoorbeeld de groep hockeymeisjes moet zoeken en aanmelden en die moet begeleiden nee een regiseur moet hier de vrijheid hebben om vanuit zijn vrijheid en passie met jongeren hier aan de slag te gaan. Dus je gaat iets vinden in een programeur waarvan je denkt hiermee gaat deze persoon binnen dynamo iets extra's brengen ja en dat is een heel leuke zoektocht want de een heeft iets in het theater en de ander iets met sporten zo komen er heel veel kandidaten op gesprek en uiteindelijk moet je dan kijken wie wil je nou hebben.	
En waarom is deze het uiteindelijk geworden als ik mag vragen?	Ja dat mag je zeker vragen ehm we waren op zoek naar en dat hebben we met het hele team gedaan naar iemand die iets extra's kon brengen en dit ook duidelijk kon maken. Zo van hé als je mij aanneemt gaat er dit en dit en dit veranderen in dynamo iemand die kennis heeft van dynamo en weet waarom wij dingen hier doen. Wij zijn geen commercieel bedrijf dat zo veel mogelijk concerten neer moet zetten om zo veel mogelijk te verdienen nee dat is echt vanuit een missie dat jij met jongeren daaraan wil gaan bouwen en een netwerk. Als je hier komt bij dynamo en je gaat op jongeren afstappen en je weet mijn god niet hoe je met een organisatie dat op gaat pakken ja dan je moet wel naar buiten kunnen gaan dus daarom al een netwerk hebben.	
Dus een stukje ervaring is eigenlijk al heel belangrijk ervaring in het werk. Binnen dynamo hebben we het er al over gehad dat jongeren hier kunnen groeien, geld dat ook voor personeel? Kun je hier ook.. klimmen zeg maar?	Eh kun je klimmen je kan wel binnen je functie klimmen maar er zitten weinig groeimogelijkheden tussen de functies. Ja we zijn aangesloten bij de lumusgroep en als daar vacatures vrij komen kun je altijd klimmen ja het is niet zo binnen de regiseursfunctie ja je kunt je eigen werk vorm geven dat je projectleider word van iets waarbij je net iets meer doet dan je als regiseur zou doen. Dan stuur je dus binnen het team weer mensen aan.	
Maar je kunt dus zeggen dat als iemand zegt ik wil binnen mijn functie meer doen meer kunnen	Ja nou ja dat word eigenlijk verwacht	
Ja het word niet altijd even fijn gevonden als iemand zegt van ik ga dat nog doen en ik wil dit nog kunnen	Nee, wat wij wel doen en dat past ook heel erg bij welzijn nieuwe stijl dat is ruimte voor de professional ik vind het heel belangrijk dat werknemers de ruimte krijgen om hun werk zo in te delen van zo doe ik het	

	goed en dan draag ik bij aan het succes van dynamo en aan mij is dat om in goede banen te leiden. Het risico is als iemand met iets heel erg tofs bezig is dat dat heel persoonlijk, daar zit ook een beetje ego bij S. onze regisseur als die bepaalde muziekstijlen aan het programmeren is met een groep en er komt vanuit mojo een band langs die die zelf wel heel erg tof vindt dan kan het wel eens zijn dat ie die band bij de vrijwilligers iets meer pushed van zullen we die band neerzetten. Dan moet je professionaliteit wel altijd voorop blijven staan.	
Ja ik kan mezelf voorstellen als je passie daar ligt dat het moeilijk wordt voor iemand om dat te doen	Ja aan de andere kant omdat die passie er is krijgen de regisseurs vaak zoveel meer voor elkaar in die scene dat het eigenlijk niet meer uit maakt dat ze een keer een keuze voor zichzelf maken waar ik misschien had gedacht dat had je professioneel iets anders moeten doen.	
Ja het is dus en dat heb je al gezegd dus heel belangrijk dat mensen toewerken naar het doel van dynamo	Ja dat is wel mooi twee weken geleden hadden wij wtc zakensoeriteit op bezoek met vijftienzestig bedrijven en op het einde van die bijeenkomst daarin hebben onze docenten onze stagiaires en medewerkers samengewerkt om een rondleiding en presentaties te geven en de reacties die we daarop kregen was van Wow we zouden willen dat onze medewerkers met dezelfde missie en visie uitdragen waar het hier over gaat. Dus dat vond ik wel een mooi compliment. Dus daar zijn we wel heel bewust van je zet hier die show niet neer voor je eigen gewin of omdat die band het podium nodig heeft nee je bent dit aan het doen omdat je met jongeren aan het bouwen bent aan talentontwikkeling. En je zet die jongeren centraal en het is super tof als die jongeren vanavond staat hier bijvoorbeeld the used een hele grote band schijnbaar en die jongeren zijn al de hele week zenuwachtig dat die vanavond komen. En die komen vanmiddag binnen en die moeten zij opvangen is natuurlijk superspannend.	
En super leerzaam	En super leerzaam inderdaad en de band vindt het vaak ook heel erg tof dat er niet de zoveelste stagemanager staat die het geen boei interesseert of nou die band of die band hé. Als echt de grote komen vinden de meeste mensen in het popwereldje dat interessant maar hier hangen die vrijwilligers aan hun lippen zeg maar.	
Dat is een mooie opening voor het volgende die projectgroepjes hoe vind je dat personeel met elkaar om moet gaan binnen het bedrijf?	Ik vind het heel belangrijk dat we met elkaar het succes maken. Je hebt hier veel verschillende afdelingen die er voor zorgen dat een productie gaat draaien. En dat kan zijn op maandagochtend dat hier een club komt vergaderen wat niks met jongerenwerk te maken heeft. Totdat er vanavond inderdaad 550 jongeren voor de deur staan, en er komen ook nog eens 75 ouders binnen dus je werkt met heel veel verschillende klantgroepen je hebt een beheerder je hebt een security medewerker je hebt een regisseur je hebt een technicus je hebt een balimedewerker je	

	hebt een horeca medewerker. Ze hebben allemaal een andere achtergrond ze doen het allemaal omdat ze iets anders leuk vinden maar het gaat erom aan het eind van de ochtend of middag of avond dat al die klanten met een goed gevoel naar buiten gaan. En dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen en dan heeft een technicus soms wel een iets ander belang dan een regisseur. Want die regisseur heeft als doel die band zo goed mogelijk optreden te laten geven als de technicus zo iets heeft van ik moet in 4 uur alles opbouwen en je vraagt me ook nog dit te doen dat red ik niet en die regisseur blijft maar duwen ja dat moet je toch doen ja dan moet je toch echt wel goed met elkaar samen kunnen werken op elkaar vertrouwen. En hoe de dingen lopen	
Er word veel samengewerkt	Ja er word ook veel samengewerkt en dat kost ons ook heel veel energie ook heel leuk om te doen om daar continue met elkaar over in gesprek te gaan en in goede banen te leiden. Want dat zijn niet vanzelfsprekendheden.	
Het gaat ook wel eens mis	Jazeker we zeggen 80% is voorbereid 20% is improvisatie het kan ook wel eens zijn dat het onvoldoende voorbereid is dat het 40% improvisatie is je kunt je voorstellen dan begint die regisseur te rennen van shit. Of die band zegt ineens van ik wil dit en ik wil dat en ik wil zus en ik wil het zo. Ja ga dan maar is even alles ombouwen als jij gepland hebt van we gaan de zaal zo inrichten en we zetten het zo neer en zo laat open en ze verwachten ineens om 2 uur dat het allemaal anders gaat. Dan moet je gaan improviseren en dan moet je met elkaar.. dan moet er draagvlak zijn om het te doen en als je dat niet doet dan is het kans dat de band op het eind van de avond of dat je publiek denkt van kutshow was dat. Want die band waarvan ik dacht van hé dat is leuk dus je bent van veel dingen afhankelijk in hoe je in een team samenwerkt om een productie tot een goed einde te brengen . en je wil ook niet dat op het eind van de avond 5 medewerkers met zo'n sik naar buiten gaan en de volgende dag denken he dynamo als het zo gaat dan laat maar.	
Is het eigenlijk een bepaald inzicht in je teamleden eigenlijk?	Flexibiliteit heel veel, je moet behoorlijk flexibel zijn klantgericht betrokken en wat ik heel belangrijk vind is eerlijkheid en ook uit durven spreken van waar zit 't 'm. dus ja als het jou echt niet lukt wat je gevraagd word en ik bedoel je word zo gepushed om het toch te doen ben dan wel ga het dan niet opkroppen en het aan iedereen vertellen behalve dat je het dan hier in dynamo hebt gezegd.	
Misschien ook een reden dat er zoveel extroverte mensen binnen komen dan.	Nee dat is niet perse de reden dat die mensen hier komen .	
Hoe belangrijk is het dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf?	Ja dat is wat ik net zei op het moment dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf onvoldoende competenties bezit dan is het heel erg moeilijk om je	

	werk uit te voeren dus mensen moeten het vertrouwen hebben in zichzelf dat ze het kunnen. Ze moeten die vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. En er moet openheid zijn op het moment dat als iets niet gaat omdat ze het niet kunnen dat moet daar wel ruimte voor zijn. Ik moet er af en toe op letten van leg ik de lat niet te hoog voor bepaalde medewerkers want het moet wel haalbaar zijn. En vertrouwen hebben in jezelf natuurlijk daar heeft je team hartstikke veel invloed op. Doordat je positief word bekrachtigt dus dat je niet alleen op het negatieve zit maar ook het positieve naar boven haalt. Dat zorgt ook wel voor vertrouwen in mensen. Dat ze denken van hé ik doe het goed ik word gewaardeerd.	
Nou ja je hebt ook wel is ooit dat mensen wel de capaciteiten hebben maar niet het geloof in zichzelf dat ze het ook kunnen.	Ja we hebben natuurlijk waar we met die jongeren veel meer mee bezig zijn doordat je jongeren weet te prikkelen binnen hun passie en talent met iets wat ze echt heel leuk vinden wil niet zeggen dat het bij de een dezelfde manier eruit komt als bij een ander. Waarom staat een fresco en een campi wel op de planken en een ander niet? Dat is van zoveel factoren afhankelijk maar dat is wat wij proberen te ondersteunen dat is waar we met jongeren mee aan de slag gaan daar is een van de dingen het vertrouwen in jezelf dan weet je dat je het kan en als je thuis in een enorme kut situatie zit waar je helemaal niet gemotiveerd word dan komt het talent er misschien ook niet uit	
Dus jongeren leren hier ook vertrouwen te hebben in zichzelf bij medewerkers is dat eigenlijk wel handig als ze dat al hebben?	Eh daar zit natuurlijk ook verschil in de ene medewerker heeft dat wat meer dan de ander maar je zoekt natuurlijk wel naar een stevig team waarvan je zegt daar kan ik op bouwen. Ja je organisatie is zo sterk als de zwakste schakel. We moeten hier geen 25 mensen in dienst hebben die geen vertrouwen in zichzelf hebben dan zou het niet werken.	
Nou ben ik door mijn punten heen zijn er nog eigenschappen of kwaliteiten waarvan je zegt dat ik die gemist heb van die moet er echt nog zijn?	Ja wat ik wel heel interessant vind binnen dynamo en we hadden het straks al over grijze muizen is we werken heel veel met jeugdcultuur en daar is het heel belangrijk niet met de massa meelopen niet volgen wat iedereen al volgt maar gewoon jezelf kunnen en mogen zijn in wie je bent en of dat nou is of je 26 piercings in je lijf hebt zitten of dat je het liefst in je trainingsbroek naar het werk komt omdat je dat fijn vind het maakt niet uit wat je achtergrond is bij dynamo ben je welkom. Ja kijk het voorbeeld van die trainingsbroek ik heb bijvoorbeeld één collega die komt altijd in een trainingsbroek, en dat mag hij. Maar hij weet wel op het moment dat ik afspraken heb met externe partners dan kom ik niet in mijn trainingsbroek. Je bewust zijn van je mag jezelf zijn hier maar ben je wel bewust van welke positie je zit en hoe je je daar in opstelt.	
Dus een stukje individualiteit word wel gewaardeerd, maar wel binnen je functie zeg maar.	Ja ik zeg altijd er kan hier heel veel en dat willen wij ook graag laten zien van doordat je je eigen identiteit hebt mag je zijn wie je bent. En zo zou het in elk	

	bedrijf eigenlijk moeten zijn. Maar het is niet zo dat elke medewerker stagiair die zich hier prettig voelt bij een ander bedrijf prettig zal voelen iedereen is wie die is	
Stuk over eigen positie tijdens interview.		

Ok dan begin ik met, ik heb gelezen wie jij bent maar wat doe je precies bij dynamo?	Ik ben manager van dynamo dat betekent dat ik verantwoordelijk ben voor de inhoudelijke programmering en de exportatie van het gebouw. De inhoudelijke programmering is alles wat wij doen van jongerenwerk in en om dynamo en de exportatie van het pand heeft te maken met de horeca de beveiliging en het onderhoud. Dus gewoon het hele facet waar dynamo op draait.	
Heb je ook veel te maken met het personeel zelf? Het aannemen enzo nu heb ik zelf de ervaring en bij Popei gaven ze dit ook aan dat bij dynamo heel veel vrijwilligers werken	Ja dat is ook zo. Ja steunt ja kijk het is niet zo dat wij echt op vrijwilligers steunen. Vrijwilligers dat is voor ons de basis van het bestaan daarbij dynamo is een onderdeel van een welzijnsorganisatie dus wij zijn geen poppodium wij zijn geen cultuurfabriek wij zijn een welzijnsorganisatie wij proberen of wij proberen wij proberen niet dat doen we door middel van jongeren actief te krijgen op de participatieladder en daar vloeien programma's uit dus het niet zo dat wij een programmeur hebben en die een programma maakt en wij vinden dat . vanavond staat hier bijvoorbeeld the used en daar zit een vrijwilligersgroep achter en daar zit natuurlijk een heel organisatorisch en ook professionele krachten achter om dat mogelijk te maken. Er zijn heel veel poppodia die werken.. professioneel zeg maar daar zit gewoon een programmeur die boekt de bands en dan zetten ze vrijwilligers in om het uit te voeren. Bij ons werkt dat anders hier gaat een vrijwilligersgroep programmeren en gaan wij dat ondersteunen. Daar is een regisseur bij en die ondersteunt die groep tot het komen tot. En de pr communicatie medewerker die ondersteunt hun op dat gebied	
Dus dat er een soort commissies zijn voor	We werken met stuurgroepen en elke vrijwilligersgroep heeft een stuurgroep. Daarlangs hebben we weer een uitvoerende groep van barmensen van flyeraars van de mensen die de social media bijhouden van die de kaarten scannen die bandbegeleiding doen en dat soort dingen	
Dus er zijn ook gewoon betaalde krachten binnen dynamo	Ja er zijn opgebouwd uit.. we hebben 15 fte dat betekent ongeveer 25 mensen met fulltime en part time bij elkaar. Daarnaast hebben we een vijftigtal freelancers in dienst technici alles wat hier niet op vaste basis werkt maar we wel nodig hebben om onze programmering dus geluidstechnici zijn hier bijna altijd vrijwilligers maar we bieden hier de subtop van europa aan qua muziek dus het geluid moet dan wel goed zijn want als wij hier een band boeken van 3 tot 5 duizend euro en een bezoeker moet een kaartje kopen van 15 euro, ja dan kan het niet fout gaan. Dus wij leiden hier mensen in op , op de participatieladder mensen komen binnen als bezoeker en dan doorgroeien naar deelnemer een bezoeker komt gewoon bij een concert komt een keer kijken die bind zich nog niet echt aan dynamo een deelnemer is echt van ik kom voor metal ik zit bij de metal groep en ook de mensen die deelnemen aan de workshops die	

	komen niet een keer breakdancen die komen echt van wij horen bij dynamo en daaraan meedoen, daarna groei je door naar vrijwilliger een vrijwilligersgroep zit ook in niveau 3,4 of 5 in niveau 3 gaan ze mee helpen een groep die net binnenkomt die kan nog niet alles dan is de regisseur is een professional die moet heel veel doen om zo'n activiteit vorm te geven we gaan niet zeggen van zoek het maar uit en ga maar aan de gang dan is er een regisseur die helpt stap vier is mee beslissen en dan is het voor jongeren al heel snel van he ik kan iets hé. Stap 5 is zelfstandig we hebben een paar groepen hier die functioneren helemaal zelfstandig die doen alles van a tot z regelen ze en de regisseur is op de achtergrond die heeft z'n telefoon aanstaan dan is die bereikbaar die is er regelmatig wel bij maar hij kan met zijn handen in zijn zakken. En we hebben tegenwoordig ook stap 6 en dat is het ondernemerschap en dat is een interessante als je kijkt naar die freelancers we hebben gezien dat die jongeren talent hebben en dat ze ook er gewoon geld mee kunnen verdienen. En wij ondersteunen jongeren in hun eigen onderneming dus dat ze een vergunning aanvragen hoe ze dat moeten hoe ze moeten factureren eh wij zorgen ook voor opdrachten voor ze in dynamo maar ook buiten dynamo. Daarnaast hebben we nog een 30tal vrijwilligers hier rondlopen in alle delen vanuit beheer tot aan... ik heb een stagiaire die een onderzoek doet, cmvers vrije tijds management pr communicatie, vormgevers dus er lopen hier altijd meer onbetaalde krachten rond dan betaalde krachten en dan 225 vrijwilligers die nu actief zijn. Dat is een beetje de groep waar ik leiding aan mag geven.	
Ik had het erover gehad bij popei dat vrijwilligers niet meer zoals vroeger de passie hadden en de wil hebben om energie ergens in te steken en er niks voor terug willen hebben.	Euhm ja het is niet voor niets dat wij die zesde stap op de participatieladder erbij hebben zelfstandig ondernemerschap. Tien jaar geleden hadden we daar nooit aan gedacht dus het is wel zo dat jongeren wel zien er is meer hier te halen dan dat ik alleen mij vrije tijd zonder dat ik er iets voor krijg insteek en maar daar proberen wij ze dan ook kansen voor te geven dat neemt niet weg een jongeren die hier als docent actief is die heeft hier behoorlijk wat tijd in gestoken vanuit zijn vrijwilligersschap die heeft echt niet elk uurtje dat hij hier is geweest betaald gekregen wat wij merken is dat jongeren steeds.. ze hebben het druk dus jongeren die zich 20-30 uur per week inzetten voor dynamo.. die zijn er wel maar het is niet meer standaard daarin zie je jongeren gewoon een heel ander patroon krijgen qua studeren, werk en vrije tijd - maar ik vind het wel mooi dat wij eigenlijk al vanuit 2007 zitten wij op een totaal van 200 ja nu hebben we er 225 dat worden er geen 250 maar dat worden er ook geen 150 dat blijft daar mooi tussen hangen dat geeft voor mij wel aan dat vrijwilligerswerk voor jongeren nog steeds heel haalbaar is wij zijn wel	

	zoekende naar is het nog haalbaar om daar je hele programmering van af te laten hangen. Het voorbeeld is bijvoorbeeld pr en communicatie het plakken van posters en het flyeren in andere zalen dat kost gewoon heel veel tijd en dat kost een vrijwilliger het eerste jaar dat hij bij een groep zit ja super tof om te doen en ja die gaat plakken en maar als ze het 2 ^{de} jaar moeten plakken en ze gaan met een emmer de stad in dan worden ze iets minder enthousiast geluk daarin hebben we dat we nu social media hebben dus dat je gewoon thuis achter je computer heel veel kan doen. Dan zie je dat jongeren dat ook wel fijn vinden kun je gewoon je promotie doen en hoef je niet met je emmertje de stad in.	
Ja ik vroeg me dat zelf ook persoonlijk af want ik werk in een jongerencentrum en daar merken we heel erg dat mensen niet meer bereid zijn er energie in te steken. Dat is ook allemaal vrijwillig maar dat	Ja kijk ik ben er van overtuigd dat de moeilijkheden zeker omdat je ook professionals hebt het moet zo interessant voor jou zijn om te doen anders ga je het niet doen. Als jou week er zo uit ziet dat je net nog maar een weekje tijd hebt voor.	
Stuk over Circuit en MBO wel gebruikt voor analyse niet uitgeschreven door weinig nieuwe data.		
Dan zullen we het maar eens over personeel gaan hebben. Wat maakt voor jou een goede werknemer	Een goede werknemer voor mij ja je moet binding hebben bij een bedrijf als je zo iets hebt van ik ga bij dynamo werken en zodra ik de deur dichttrek interesseert het me niks wat er bij dynamo gebeurt ja dan moet je hier niet komen werken.	
Je moet echt betrokken zijn	Je moet betrokken zijn bij het bedrijf je moet verschil kunnen maken dus ja jij moet iets anders hebben dan de rest, geen grijze muizen die niet opvallen dat betekent dat er vaak extroverte mensen aanwezig zijn. Ja goed dan heb je vaak geluidstechnici dat zijn dan weer introverte mensen die hebben we ook het is niet zo dat die er niet zijn belangrijk is natuurlijk dat ze competent zijn dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit dat ze dat ook kunnen en euh ja betrokkenheid ze moeten zich in willen zetten er voor willen gaan.	
Hoe laat je dat zien die betrokkenheid.	Ehm ja dat is vooral een houding en ja op dit moment ja aan social media kun je dit heel mooi zien. Aan de ene stagiaire die bij dynamo werkt en dynamo ook naar buiten brengt als bedrijf dan zie je een betrokken stagiaire ja dat zie je ook dat vraag je ja dat zie je ook bij medewerkers en ja een stapje extra willen zetten.	
Dus geen 9 tot 5 mentaliteit	Nee we hebben hier zowieso geen 9 tot 5 mentaliteit ik weet niet je komt hier net binnen op vrijdagochtend is het hier gewoon leeg. ja kom hier vanmiddag om vier uur nog maar eens terug dan zit het hier vol dan stopt gemiddeld elk bedrijf in Nederland dus en dan begint het hier weer te leven dus ehm dus een 9 tot 5 mentaliteit die hebben wij hier niet.	
Word iemand hier echt voor één taak aangenomen als hij hier	Das natuurlijk heel verschillend ja we hebben drie nieuwe mensen aangenomen dat zijn drie	

komt werken?	verschillende functies en die hebben alle drie een heel andere functie en dan ga je ook een heel ander proces in hoe je werknemers gaat werven. We hebben bijvoorbeeld een nieuwe regisseur aangenomen dat is een behoorlijk intensief traject geweest met speeddate we hadden meer dan 100 brieven eenentwintig mensen zijn er op de speeddate gekomen je wil een regisseur die het verschil gaat maken dus die iets gaat brengen in dynamo dat er nog niet is. Das anders dan bijvoorbeeld een coördinator techniek die hebben we via via binnengehaald.	
Iets brengen wat er nog niet is aan wat voor iets denk je dan.	Jongerenbinding kijk wij werken met, de vraag van jongeren staat centraal. Dus het is niet zo dat we een regisseur aannemen en dat we tegen hem moeten zeggen dat hij bijvoorbeeld de groep hockeymeisjes moet zoeken en aanmelden en die moet begeleiden nee een regisseur moet hier de vrijheid hebben om vanuit zijn vrijheid en passie met jongeren hier aan de slag te gaan. Dus je gaat iets vinden in een programmeur waarvan je denkt hiermee gaat deze persoon binnen dynamo iets extra's brengen ja en dat is een heel leuke zoektocht want de een heeft iets in het theater en de ander iets met sporten zo komen er heel veel kandidaten op gesprek en uiteindelijk moet je dan kijken wie wil je nou hebben.	
En waarom is deze het uiteindelijk geworden als ik mag vragen?	Ja dat mag je zeker vragen ehm we waren op zoek naar en dat hebben we met het hele team gedaan naar iemand die iets extra's kon brengen en dit ook duidelijk kon maken. Zo van hé als je mij aanneemt gaat er dit en dit en dit veranderen in dynamo iemand die kennis heeft van dynamo en weet waarom wij dingen hier doen. Wij zijn geen commercieel bedrijf dat zo veel mogelijk concerten neer moet zetten om zo veel mogelijk te verdienen nee dat is echt vanuit een missie dat jij met jongeren daaraan wil gaan bouwen en een netwerk. Als je hier komt bij dynamo en je gaat op jongeren afstappen en je weet mijn god niet hoe je met een organisatie dat op gaat pakken ja dan je moet wel naar buiten kunnen gaan dus daarom al een netwerk hebben.	
Dus een stukje ervaring is eigenlijk al heel belangrijk ervaring in het werk. Binnen dynamo hebben we het er al over gehad dat jongeren hier kunnen groeien, geld dat ook voor personeel? Kun je hier ook.. klimmen zeg maar?	Eh kun je klimmen je kan wel binnen je functie klimmen maar er zitten weinig groeimogelijkheden tussen de functies. Ja we zijn aangesloten bij de lumusgroep en als daar vacatures vrij komen kun je altijd klimmen ja het is niet zo binnen de regisseursfunctie ja je kunt je eigen werk vorm geven dat je projectleider word van iets waarbij je net iets meer doet dan je als regisseur zou doen. Dan stuur je dus binnen het team weer mensen aan.	
Maar je kunt dus zeggen dat als iemand zegt ik wil binnen mijn functie meer doen meer kunnen	Ja nou ja dat word eigenlijk verwacht	
Ja het word niet altijd even fijn gevonden als iemand zegt van ik ga dat nog doen en ik wil dit	Nee, wat wij wel doen en dat past ook heel erg bij welzijn nieuwe stijl dat is ruimte voor de professional ik vind het heel belangrijk dat werknemers de ruimte	

nog kunnen	krijgen om hun werk zo in te delen van zo doe ik het goed en dan draag ik bij aan het succes van dynamo en aan mij is dat om in goede banen te leiden. Het risico is als iemand met iets heel erg tofs bezig is dat dat heel persoonlijk, daar zit ook een beetje ego bij S. onze regisseur als die bepaalde muziekstijlen aan het programmeren is met een groep en er komt vanuit mojo een band langs die die zelf wel heel erg tof vindt dan kan het wel eens zijn dat ie die band bij de vrijwilligers iets meer pushed van zullen we die band neerzetten. Dan moet je professionaliteit wel altijd voorop blijven staan.	
Ja ik kan mezelf voorstellen als je passie daar ligt dat het moeilijk wordt voor iemand om dat te doen	Ja aan de andere kant omdat die passie er is krijgen de regisseurs vaak zoveel meer voor elkaar in die scene dat het eigenlijk niet meer uit maakt dat ze een keer een keuze voor zichzelf maken waar ik misschien had gedacht dat had je professioneel iets anders moeten doen.	
Ja het is dus en dat heb je al gezegd dus heel belangrijk dat mensen toewerken naar het doel van dynamo	Ja dat is wel mooi twee weken geleden hadden wij WTC zakensoeriteit op bezoek met vijfenzeventig bedrijven en op het einde van die bijeenkomst daarin hebben onze docenten onze stagiaires en medewerkers samengewerkt om een rondleiding en presentaties te geven en de reacties die we daarop kregen was van Wow we zouden willen dat onze medewerkers met dezelfde missie en visie uitdragen waar het hier over gaat. Dus dat vond ik wel een mooi compliment. Dus daar zijn we wel heel bewust van je zet hier die show niet neer voor je eigen gewin of omdat die band het podium nodig heeft nee je bent dit aan het doen omdat je met jongeren aan het bouwen bent aan talentontwikkeling. En je zet die jongeren centraal en het is super tof als die jongeren vanavond staat hier bijvoorbeeld the used een hele grote band schijnbaar en die jongeren zijn al de hele week zenuwachtig dat die vanavond komen. En die komen vanmiddag binnen en die moeten zij opvangen is natuurlijk superspannend.	
En super leerzaam	En super leerzaam inderdaad en de band vindt het vaak ook heel erg tof dat er niet de zoveelste stagemanager staat die het geen boei interesseert of nou die band of die band hé. Als echt de grote komen vinden de meeste mensen in het popwereldje dat interessant maar hier hangen die vrijwilligers aan hun lippen zeg maar.	
Dat is een mooie opening voor het volgende die projectgroepjes hoe vind je dat personeel met elkaar om moet gaan binnen het bedrijf?	Ik vind het heel belangrijk dat we met elkaar het succes maken. Je hebt hier veel verschillende afdelingen die er voor zorgen dat een productie gaat draaien. En dat kan zijn op maandagochtend dat hier een club komt vergaderen wat niks met jongerenwerk te maken heeft. Totdat er vanavond inderdaad 550 jongeren voor de deur staan, en er komen ook nog eens 75 ouders binnen dus je werkt met heel veel verschillende klantgroepen je hebt een beheerder je hebt een security medewerker je hebt een regisseur je	

	hebt een technicus je hebt een baliemedewerker je hebt een horeca medewerker. Ze hebben allemaal een andere achtergrond ze doen het allemaal omdat ze iets anders leuk vinden maar het gaat erom aan het eind van de ochtend of middag of avond dat al die klanten met een goed gevoel naar buiten gaan. En dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen en dan heeft een technicus soms wel een iets ander belang dan een regisseur. Want die regisseur heeft als doel die band zo goed mogelijk optreden te laten geven als de technicus zo iets heeft van ik moet in 4 uur alles opbouwen en je vraagt me ook nog dit te doen dat red ik niet en die regisseur blijft maar duwen ja dat moet je toch doen ja dan moet je toch echt wel goed met elkaar samen kunnen werken op elkaar vertrouwen. En hoe de dingen lopen	
Er word veel samengewerkt	Ja er word ook veel samengewerkt en dat kost ons ook heel veel energie ook heel leuk om te doen om daar continue met elkaar over in gesprek te gaan en in goede banen te leiden. Want dat zijn niet vanzelfsprekendheden.	
Het gaat ook wel eens mis	Jazeker we zeggen 80% is voorbereid 20% is improvisatie het kan ook wel eens zijn dat het onvoldoende voorbereid is dat het 40% improvisatie is je kunt je voorstellen dan begint die regisseur te rennen van shit. Of die band zegt ineens van ik wil dit en ik wil dat en ik wil zus en ik wil het zo. Ja ga dan maar is even alles ombouwen als jij gepland hebt van we gaan de zaal zo inrichten en we zetten het zo neer en zo laat open en ze verwachten ineens om 2 uur dat het allemaal anders gaat. Dan moet je gaan improviseren en dan moet je met elkaar.. dan moet er draagvlak zijn om het te doen en als je dat niet doet dan is het kans dat de band op het eind van de avond of dat je publiek denkt van kut show was dat. Want die band waarvan ik dacht van hé dat is leuk dus je bent van veel dingen afhankelijk in hoe je in een team samenwerkt om een productie tot een goed einde te brengen . en je wil ook niet dat op het eind van de avond 5 medewerkers met zo'n sik naar buiten gaan en de volgende dag denken he dynamo als het zo gaat dan laat maar.	
Is het eigenlijk een bepaald inzicht in je teamleden eigenlijk?	Flexibiliteit heel veel, je moet behoorlijk flexibel zijn klantgericht betrokken en wat ik heel belangrijk vind is eerlijkheid en ook uit durven spreken van waar zit 't 'm. dus ja als het jou echt niet lukt wat je gevraagd word en ik bedoel je word zo gepushed om het toch te doen ben dan wel ga het dan niet opkroppen en het aan iedereen vertellen behalve dat je het dan hier in dynamo hebt gezegd.	
Misschien ook een reden dat er zoveel extroverte mensen binnen komen dan.	Nee dat is niet perse de reden dat die mensen hier komen .	
Hoe belangrijk is het dat iemand vertrouwen heeft in	Ja dat is wat ik net zei op het moment dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf onvoldoende	

zichzelf?	competenties bezit dan is het heel erg moeilijk om je werk uit te voeren dus mensen moeten het vertrouwen hebben in zichzelf dat ze het kunnen. Ze moeten die vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. En er moet openheid zijn op het moment dat als iets niet gaat omdat ze het niet kunnen dat moet daar wel ruimte voor zijn. Ik moet er af en toe op letten van leg ik de lat niet te hoog voor bepaalde medewerkers want het moet wel haalbaar zijn. En vertrouwen hebben in jezelf natuurlijk daar heeft je team hartstikke veel invloed op. Doordat je positief word bekrachtigt dus dat je niet alleen op het negatieve zit maar ook het positieve naar boven haalt. Dat zorgt ook wel voor vertrouwen in mensen. Dat ze denken van hé ik doe het goed ik word gewaardeerd.	
Nou ja je hebt ook wel is ooit dat mensen wel de capaciteiten hebben maar niet het geloof in zichzelf dat ze het ook kunnen.	Ja we hebben natuurlijk waar we met die jongeren veel meer mee bezig zijn doordat je jongeren weet te prikkelen binnen hun passie en talent met iets wat ze echt heel leuk vinden wil niet zeggen dat het bij de een dezelfde manier eruit komt als bij een ander. Waarom staat een fresco en een campi wel op de planken en een ander niet? Dat is van zoveel factoren afhankelijk maar dat is wat wij proberen te ondersteunen dat is waar we met jongeren mee aan de slag gaan daar is een van de dingen het vertrouwen in jezelf dan weet je dat je het kan en als je thuis in een enorme kut situatie zit waar je helemaal niet gemotiveerd word dan komt het talent er misschien ook niet uit	
Dus jongeren leren hier ook vertrouwen te hebben in zichzelf bij medewerkers is dat eigenlijk wel handig als ze dat al hebben?	Eh daar zit natuurlijk ook verschil in de ene medewerker heeft dat wat meer dan de ander maar je zoekt natuurlijk wel naar een stevig team waarvan je zegt daar kan ik op bouwen. Ja je organisatie is zo sterk als de zwakste schakel. We moeten hier geen 25 mensen in dienst hebben die geen vertrouwen in zichzelf hebben dan zou het niet werken.	
Nou ben ik door mijn punten heen zijn er nog eigenschappen of kwaliteiten waarvna je zegt dat ik die gemist heb van die moet er echt nog zijn?	Ja wat ik wel heel interessant vind binnen dynamo en we hadden het straks al over grijze muizen is we werken heel veel met jeugdcultuur en daar is het heel belangrijk niet met de massa meelopen niet volgen wat iedereen al volgt maar gewoon jezelf kunnen en mogen zijn in wie je bent en of dat nou is of je 26 piercings in je lijf hebt zitten of dat je het liefst in je trainingsbroek naar het werk komt omdat je dat fijn vind het maakt niet uit wat je achtergrond is bij dynamo ben je welkom. Ja kijk het voorbeeld van die trainingsbroek ik heb bijvoorbeeld één collega die komt altijd in een trainingsbroek, en dat mag hij. Maar hij weet wel op het moment dat ik afspraken heb met externe partners dan kom ik niet in mijn trainingsbroek. Je bewust zijn van je mag jezelf zijn hier maar ben je wel bewust van welke positie je zit en hoe je je daar in opstelt.	
Dus een stukje individualiteit word wel gewaardeerd, maar	Ja ik zeg altijd er kan hier heel veel en dat willen wij ook graag laten zien van doordat je je eigen identiteit	

wel binnen je functie zeg maar.	hebt mag je zijn wie je bent. En zo zou het in elk bedrijf eigenlijk moeten zijn. Maar het is niet zo dat elke medewerker stagiair die zich hier prettig voelt bij een ander bedrijf prettig zal voelen iedereen is wie die is	
Stuk over eigen positie tijdens interview.		

1	Dus er zijn ook gewoon betaalde krachten binnen dynamo	1	Competenties – expertise – we bieden de subtop van europa aan qua muziek dus geluid moet dan wel goed zijn.	maar we bieden hier de subtop van europa aan qua muziek dus het geluid moet dan wel goed zijn want als wij hier een band boeken van 3 tot 5 duizend euro en een bezoeker moet een kaartje kopen van 15 euro, ja dan kan het niet fout gaan.
		1.1	Ambitie – Groeien – Wij leiden hier mensen op	Dus wij leiden hier mensen in op , op de participatieladder mensen komen binnen als bezoeker en dan doorgroeien naar deelnemer
		1.2	Competentie – Betrokkenheid	die komen echt van wij horen bij dynamo en daaraan meedoen, daarna groei je door naar vrijwilliger een vrijwilligersgroep
2	Ik had het erover gehad bij popei dat vrijwilligers niet meer zoals vroeger de passie hadden en de wil hebben om energie ergens in te steken en er niks voor terug willen hebben.	2	Betrokkenheid – Inzet- behoorlijk wat tijd ingestoken vanuit zijn vrijwilligerschap.	dat neemt niet weg een jongeren die hier als docent actief is die heeft hier behoorlijk wat tijd in gestoken vanuit zijn vrijwilligersschap die heeft echt niet elk uurtje dat hij hier is geweest betaald gekregen
3	Ja ik vroeg me dat zelf ook persoonlijk af want ik werk in een jongerencentrum en daar merken we heel erg dat mensen niet meer bereid zijn er energie in te steken. Dat is ook allemaal vrijwillig maar dat	3	Betrokkenheid – passie- het moet zo interessant voor jou zijn om te doen anders ga je het niet doen.	zeker omdat je ook professionals hebt het moet zo interessant voor jou zijn om te doen anders ga je het niet doen. Als
Stuk mbo, circuit niet vernieuwend overgeslagen.				
4	Dan zullen we het maar eens over personeel gaan hebben. Wat maakt voor jou een goede werknemer	4	Betrokkenheid – Binding- een goede werknemer moet binding hebben bij een bedrijf.	Een goede werknemer voor mij ja je moet binding hebben bij een bedrijf als je zo iets hebt van ik ga bij dynamo werken en zodra ik de deur dichttrek interesseert het me niks wat er bij dynamo gebeurt ja dan moet je hier niet komen werken.
5	Je moet echt betrokken zijn	5	Betrokkenheid – individualiteit – jij	Je moet betrokken zijn bij het bedrijf je moet verschil kunnen maken dus ja jij

		5.1	moet iets anders hebben dan de rest. Eigen effectiviteit – zelfvertrouwen – dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit en dat.	moet iets anders hebben dan de rest, geen grijze muizen die niet opvallen dat betekent dat er vaak extroverte mensen aanwezig zijn belangrijk is natuurlijk dat ze competent zijn dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit dat ze dat ook kunnen betrokkenheid ze moeten zich in willen zetten er voor willen gaan.
6	Hoe laat je dat zien die betrokkenheid.	6 6.1	Betrokkenheid – presenteren- dat is vooral een houding Betrokkenheid – inzet – een stapje extra willen zetten.	dat is vooral een houding Aan de ene stagiaire die bij dynamo werkt en dynamo ook naar buiten brengt als bedrijf dan zie je een betrokken stagiaire ja dat zie je ook dat vraag je ja dat zie je ook bij medewerkers en een stapje extra willen zetten.
7	Word iemand hier echt voor één taak aangenomen als hij hier komt werken?	7	Creativiteit – verschil maken- iets brengen in dynamo dat er nog niet is.	je wil een regisseur die het verschil gaat maken dus die iets gaat brengen in dynamo dat er nog niet is
8	Iets brengen wat er nog niet is aan wat voor iets denk je dan.	8 8.1	Betrokkenheid – passie – vanuit zijn vrijheid en passie aan de slag gaan. Inzetbaarheid – veelzijdigheid – iets vinden in een programmeur waarvan je denkt hiermee gaat deze persoon binnen dynamo iets extra's brengen.	nee een regisseur moet hier de vrijheid hebben om vanuit zijn vrijheid en passie met jongeren hier aan de slag te gaan. Dus je gaat iets vinden in een programmeur waarvan je denkt hiermee gaat deze persoon binnen dynamo iets extra's brengen en dat is een heel leuke zoektocht want de een heeft iets in het theater en de ander iets met sporten zo komen er heel veel kandidaten op gesprek en uiteindelijk moet je dan kijken wie wil je nou hebben.
9	En waarom is deze het uiteindelijk geworden als ik mag vragen?	9 9.1	Creativiteit – presenteren – iets extras kon brengen en dit ook duidelijk kon maken. Politiek correct gedrag – netwerk – je moet wel naar buiten kunnen gaan en dus daarom al een netwerk hebben.	naar iemand die iets extra's kon brengen en dit ook duidelijk kon maken. Zo van hé als je mij aanneemt gaat er dit en dit en dit veranderen in dynamo iemand die kennis heeft van dynamo en weet waarom wij dingen hier doen. nee dat is echt vanuit een missie dat jij met jongeren daaraan wil gaan bouwen en een netwerk. Als je hier komt bij dynamo en je gaat op jongeren afstappen en je weet mijn god niet hoe je met een organisatie dat op gaat pakken ja dan je

				moet wel naar buiten kunnen gaan dus daarom al een netwerk hebben.
10	Dus een stukje ervaring is eigenlijk al heel belangrijk ervaring in het werk. Binnen dynamo hebben we het er al over gehad dat jongeren hier kunnen groeien, geld dat ook voor personeel? Kun je hier ook.. klimmen zeg maar?	10 10.1	Ambitie – groeimogelijkheden – weinig mogelijkheden tussen de functies Ambitie – groei – je eigen werk vorm geven	je kan wel binnen je functie klimmen maar er zitten weinig groeimogelijkheden tussen de functies. Ja we zijn aangesloten bij de lumusgroep en als daar vacatures vrij komen kun je altijd klimmen ja het is niet zo binnen de regisseursfunctie je kunt je eigen werk vorm geven dat je projectleider word van iets waarbij je net iets meer doet dan je als regisseur zou doen. Dan stuur je dus binnen het team weer mensen aan.
11	Maar je kunt dus zeggen dat als iemand zegt ik wil binnen mijn functie meer doen meer kunnen	11	Ambitie – Groei – word eigenlijk verwacht	Ja nou ja dat word eigenlijk verwacht
12	Ja het word niet altijd even fijn gevonden als iemand zegt van ik ga dat nog doen en ik wil dit nog kunnen	12 12.1	Eigen effectiviteit – zelfsturend – dat werknemers de ruimte krijgen om hun werk zo in te delen van zo doe ik het goed. Professionaliteit – houding – je professionaliteit wel altijd voorop blijven.	ik vind het heel belangrijk dat werknemers de ruimte krijgen om hun werk zo in te delen van zo doe ik het goed en dan draag ik bij aan het succes van dynamo en aan mij is dat om in goede banen te leiden. Dan moet je professionaliteit wel altijd voorop blijven staan.
13	Ja ik kan mezelf voorstellen als je passie daar ligt dat het moeilijk wordt voor iemand om dat te doen	13	Betrokkenheid – Passie – door die passie krijgen ze meer voor elkaar in die scene	Ja aan de andere kant omdat die passie er is krijgen de regisseurs vaak zoveel meer voor elkaar in die scene dat het eigenlijk niet meer uit maakt dat ze een keer een keuze voor zichzelf maken
14	Ja het is dus en dat heb je al gezegd dus heel belangrijk dat mensen toewerken naar het doel van dynamo	14.1 14.2	Politiek correct gedrag - Samenwerken – docenten onze stagiaires en medewerkers samengewerkt. Betrokkenheid - Doelgerichtheid –	daarin hebben onze docenten onze stagiaires en medewerkers samengewerkt om een rondleiding en presentaties te geven Dus daar zijn we wel heel bewust van je zet hier die show niet neer voor je eigen

			je zet hier die show niet neer voor je eigen gewin je bent dit aan het doen omdat je met jongeren aan het bouwen bent aan talentontwikkeling	gewin of omdat die band het podium nodig heeft nee je bent dit aan het doen omdat je met jongeren aan het bouwen bent aan talentontwikkeling.
15	Dat is een mooie opening voor het volgende die projectgroepjes hoe vind je dat personeel met elkaar om moet gaan binnen het bedrijf?	15	Politiek correct gedrag – samenwerken- samen succes maken.	Ik vind het heel belangrijk dat we met elkaar het succes maken. Je hebt hier veel verschillende afdelingen die er voor zorgen dat een productie gaat draaien.
		15.1	Betrokkenheid – passie – allemaal een andere achtergrond ze doen het allemaal omdat ze iets anders leuk vinden.	-je werkt met heel veel verschillende klantgroepen je hebt een beheerder je hebt een security medewerker je hebt een regisseur je hebt een technicus je hebt een baliemedewerker je hebt een horeca medewerker. Ze hebben allemaal een andere achtergrond ze doen het allemaal omdat ze iets anders leuk vinden
		15.2	Politiek correct gedrag – Onderhandelen – en dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen.	maar het gaat erom aan het eind van de ochtend of middag of avond dat al die klanten met een goed gevoel naar buiten gaan. En dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen en dan heeft een technicus soms wel een iets ander belang dan een regisseur. Want die regisseur heeft als doel die band zo goed mogelijk optreden te laten geven als de technicus zo iets heeft van ik moet in 4 uur alles opbouwen en je vraagt me ook nog dit te doen
		15.3	Politiek correct gedrag – samenwerken- op elkaar vertrouwen	dan moet je toch echt wel goed met elkaar samen kunnen werken op elkaar vertrouwen-
16	Er word veel samengewerkt	16	Politiek correct gedrag – samenwerken- er word veel samengewerkt	Ja er word ook veel samengewerkt en dat kost ons ook heel veel energie ook heel leuk om te doen om daar continue met elkaar over in gesprek te gaan en in goede banen te leiden.
17	Het gaat ook wel eens mis	17	Creativiteit – improvisatie – we zeggen 80% is voorbereid 20% is improvisatie	Jazeker we zeggen 80% is voorbereid 20% is improvisatie het kan ook wel eens zijn dat het onvoldoende voorbereid is dat het 40% improvisatie is je kunt je voorstellen dan begint die regisseur te rennen van shit.
		17.1	Creativiteit – Initiatieven – dan	Dan moet je gaan improviseren en dan moet je met elkaar.. dan moet er

		17.2	moet je gaan improviseren Politiek correct gedrag – onderhandelen – je ben van veel dingen afhankelijk	draagvlak zijn om het te doen en als je dat niet doet dan is het kans dat de band op het eind van de avond of dat je publiek denkt van kut show was dat. je bent van veel dingen afhankelijk in hoe je in een team samenwerkt om een productie tot een goed einde te brengen .
18	Is het eigenlijk een bepaald inzicht in je teamleden eigenlijk?	18 18.1	Flexibiliteit – creativiteit – improvisatie Professionaliseren – Openheid – eerlijkheid en ook uit durven spreken van waar zit het hem.	Flexibiliteit heel veel, je moet behoorlijk flexibel zijn klantgericht betrokken wat ik heel belangrijk vind is eerlijkheid en ook uit durven spreken van waar zit 't 'm. dus ja als het jou echt niet lukt wat je gevraagd word en ik bedoel je word zo gepushed om het toch te doen ben dan wel ga het dan niet opkroppen en het aan iedereen vertellen behalve dat je het dan hier in dynamo hebt gezegd.
19	Hoe belangrijk is het dat iemand vertrouwen heeft in zichzelf?	19 19.1 19.2	Eigen effectiviteit – Vertrouwen – Op het moment dat iemand geen vertrouwen heeft in zichzelf dan is het heel erg moeilijk om je werk uit te voeren. Eigen effectiviteit – zichzelf zijn- ze moeten de vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. Eigen effectiviteit – positieve bekrachtiging – daar heeft je team hartstikke veel invloed op.	Ja dat is wat ik net zei op het moment dat iemand geen vertrouwen heeft in zichzelf onvoldoende competenties bezit dan is het heel erg moeilijk om je werk uit te voeren dus mensen moeten het vertrouwen hebben in zichzelf dat ze het kunnen. Ze moeten die vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. En er moet openheid zijn op het moment dat als iets niet gaat omdat ze het niet kunnen dat moet daar wel ruimte voor zijn En vertrouwen hebben in jezelf natuurlijk daar heeft je team hartstikke veel invloed op. Doordat je positief word bekrachtigt dus dat je niet alleen op het negatieve zit maar ook het positieve naar boven haalt. Dat zorgt ook wel voor vertrouwen in mensen.
20	Dus jongeren leren hier ook vertrouwen te hebben in zichzelf bij medewerkers is dat eigenlijk wel handig als ze dat	20	Eigen effectiviteit – zelfvertrouwen – je organisatie is zo sterk als de zwakste schakel	je zoekt natuurlijk wel naar een stevig team waarvan je zegt daar kan ik op bouwen. Ja je organisatie is zo sterk als de zwakste schakel. We moeten hier geen 25 mensen in dienst hebben die geen vertrouwen in zichzelf hebben dan zou het niet werken.

	al hebben?			
21	Nou ben ik door mijn punten heen zijn er nog eigenschappen of kwaliteiten waarvna je zegt dat ik die gemist heb van die moet er echt nog zijn?	21	Creativiteit – jezelf zijn – gewoon jezelf kunnen en mogen zijn in wie je bent	werken heel veel met jeugdcultuur en daar is het heel belangrijk niet met de massa meelopen niet volgen wat iedereen al volgt maar gewoon jezelf kunnen en mogen zijn in wie je bent en of dat nou is of je 26 piercings in je lijf hebt zitten of dat je het liefst in je trainingsbroek naar het werk komt omdat je dat fijn vind het maakt niet uit wat je achtergrond is bij dynamo ben je welkom. Je bewust zijn van je mag jezelf zijn hier maar ben je wel bewust van welke positie je zit en hoe je je daar in opstelt.
		21.1	Politiek correct gedrag – inzicht – bewust zijn van je positie	
22	Dus een stukje individualiteit word wel gewaardeerd, maar wel binnen je functie zeg maar.	22	Creativiteit – identiteit – je mag zijn wie je bent	Ja ik zeg altijd er kan hier heel veel en dat willen wij ook graag laten zien van doordat je je eigen identiteit hebt mag je zijn wie je bent. En zo zou het in elk bedrijf eigenlijk moeten zijn. Maar het is niet zo dat elke medewerker stagiair die zich hier prettig voelt bij een ander bedrijf prettig zal voelen iedereen is wie die is

Taxonomie

Kernthema	Thema	Subthema	label
Circuit	Invloed	beeld	C: Ja goed ik zie het regelmatig voorbij komen maar wat ik al zeg ik sta er wel redelijk ver vanaf C: ik neem aan dat we voor een gedeelte ook dezelfde ruimte gebruiken. Rock institute werkt in de ruimte van POPEI en dat zijn dezelfde ruimtes die wij gebruiken voor onze cursus T: Ja ik moet zeggen ik heb links en rechts wel wat gehoord van het circuit. Ik heb er nog weinig echt van gezien dus ik weet wel dat er dingen gebeuren wat events en zo maar ik weet niet echt T: De rol van het circuit weet ik eigenlijk niet. D: Blijf als opleiding niet bij je eigen opleiding maar probeer zoveel mogelijk samen te werken en ook met het echte werkveld. D: de verbinding met andere opleidingen die zou wat mij betreft meer kunnen. D: Van alle opleidingen heb je nog niet veel gezien (v) D: (A) ja voor de kids battle scw en er zijn niet nog vijf opleidingen meer D: je zou ook kunnen zeggen de afdeling security die tijdens de kids battle voor de kids kunnen zorgen. D: Het organisatorische stuk is het moeilijkst, vorig jaar is het gelukt maar niet van harte en vorig jaar gezegd als het zo nog een keer moet gaan we niet

			verder. Pa: Ik heb er niet een beeld van laat staan een mening. Ik weet dat het een initiatief van het ROC is met het doel een aantal samenwerkingen tot stand te brengen
	samenwerken	Belang	C: wij zijn één van de partners van het circuit. Op verschillende momenten en op verschillende onderdelen werken wij samen eerlijk gezegd weet ik dat nu niet precies in detail omdat voor een deel onze cultuureducatie onze onderwijsafdeling samenwerkt met het circuit. C: Ik weet er wel wat van we zijn er ook bij betrokken ook. C: het circuit is een project van het ROC dus in dat opzicht zijn zij de oprichter de trekker de initiator van het project. En daar zijn de partners bij betrokken P: Dat is ook een reden voor ons om samen te werken dat wij ook iets hiervan terugzien niet van in geld hé maar in middelen. P: Samenwerken zorgt ervoor dat je gezamenlijk voor minder geld meer kunt doen. D: wij hebben onze handtekening gezet als Dynamo dat wij samenwerken met D: Wij hebben geen concreet product nu met het circuit D: en wat moeten studenten kunnen na zo een evenement want alleen maar meedraaien lijkt mij ook niet de bedoeling. Pa: onze rol is meedenken en motiveren dat heb ik ook aangeboden vooralsnog is hier weinig gebruik van gemaakt we

			bieden het aan maar. Pa: ik heb het theater opgevestigd maandagmorgen maar de expertise wordt maar mondjesmaat gebruikt.
		effect	P: maar het is eigenlijk niet eigenlijk waar het om gaat. -Voor het circuit kwam werkte popei al heel veel samen met allerlei partijen- D: De studenten van scw hebben hier een cursus gegeven nadat ze van onze mensen een cursus hebben gehad ook met graffiti . D: maar er zitten nog niet echt andere opleidingen bij D: Wat ik belangrijk vind is hoe wordt het naar buiten gebracht als je zegt; circuit studenten met de stad verbinden. Breng dat dan ook naar buiten zorg dat er communicatie achter ligt. Dat is heel belangrijk bij het uitvoeren. Pa: onze rol is meedenken en motiveren dat heb ik ook aangeboden vooralsnog is hier weinig gebruik van gemaakt we bieden het aan maar. Pa: gaat vaak mis in communicatie
MBO	Beeld	bekendheid	C: Amper, amper. En dan de volgende vraag waarom niet of waarom wel C: Nou MBO opleidingen in de kunsten dat is een redelijk nieuwe fenomeen. Vijf jaar geleden bestond dat überhaupt niet. C: Wij hebben altijd met vakdocenten gewerkt en vooralsnog komen geschikte vakdocenten uit het HBO onderwijs. Ook omdat daar gericht gewerkt wordt naar een docentopleiding. C: de artiestopleiding MBO enzovoort zijn erbij gekomen maar die leiden niet op tot uitvoerend kunstenaar of .. maar tot artiest wat de naam al zegt en minder

			tot de docentenkant. T: En als je die samen verschillende mensen uit verschillende opleidingen en ook niveau's ik denk dat dat ook wel moet gaan werken. Pa: ik heb er goede ervaringen mee maar ook hele slechte ervaringen mee.
		Inzetbaarheid	C: de artiestopleiding MBO enzovoort zijn erbij gekomen maar die leiden niet op tot uitvoerend kunstenaar of .. maar tot artiest wat de naam al zegt en minder tot de docentenkant. C: ik me best kan voorstellen dat er in de toekomst best mensen vanuit mbo opleidingen komen werken bij CKE maar dat zal natuurlijk groeien in welke rol is dat dan. C: Ja ik kan het me wel voorstellen maar dan eerder functies in het begeleiden van projecten uitvoeren of evenementen die we neer zetten die we organiseren P: want niet iedere student zal muzikant worden. Die zullen dan toch terecht komen in een of andere functie in het wereldje P: Dus de link is er wel en zo is er van alles te verzinnen we hebben een programmeur en iemand die de activiteiten coördineert . zijn allemaal mensen die wel iets moeten hebben met het muziekwereldje. D: Je hebt voor alles een opleiding dus ik weet niet of ze zomaar inzetbaar zijn
		Praktijkopleiding	C: mbo opgeleiden wat praktischer zijn. Wat directer met het vak bezig zijn. T: Ik denk het wel ik denk dat die mix heel goed is. Wat je voornamelijk ziet van de mbo wereld dit zijn mensen die praktisch zijn de praktische kant

			D: Het uitvoerende dat lukt een MBO'er wel maar het projectmatig werken
		niveau	C: Het op een bepaald abstract niveau werken dat is op een hbo niveau wel verder dan op een mbo. Een mbo steekt vooral praktisch in elkaar. D: Mbo leerlingen hebben het hier moeilijk je moet hier heel verantwoordelijk en zelfstandig kunnen werken je zit hier tussen een doelgroep en je bent zelf vaak nog doelgroep
Competenties	Betrokkenheid	Passie	C: wat iemand in de breedste zin een goede werknemer maakt is iemand die iets heeft met de kunsten C: Die er iets mee heeft binnen een kunstinstelling. Iemand die betrokken is bij onze organisatie T: jaarlijks hebben wij een kerstdiner doen we met al het personeel we gaan dan zelf boodschappen doen we gaan zelf koken we gaan zelf de tafel dekken meestal daarna nog een feestje dat zijn altijd wel leuke dingen. T: En op die manier ook al zijn er mensen die daar weinig indirect mee te maken hebben maar iedereen wordt wel mee betrokken. P: mensen die vanuit passie komen en er niks voor terug willen hebben. P: die vindt het gewoon heel gaaf om hier te zijn, is zijn passie. D: die komen echt van wij horen bij dynamo en daaraan meedoen, daarna groei je door naar vrijwilliger een vrijwilligersgroep D: zeker omdat je ook professionals hebt het moet zo interessant voor jou zijn om te doen anders ga je het niet doen D: nee een regisseur moet hier de

			vrijheid hebben om vanuit zijn vrijheid en passie met jongeren hier aan de slag te gaan.
		Inzet	C: En ook bereid zijn om dingen te doen in het belang van de organisatie. C: 14.11 Ja T: je bent dan gewoon met zn alle lekker bezig, het is ook goed voor de teamwork P: vrijwilligers zijn vaak heel vrijblijvend en daar heb je niks aan. P: - Je moet bereid zijn om ergens in te investeren het komt niet vanzelf naar je toe en ik zie steeds meer om me heen dat mensen gewoon niet bereid zijn te investeren. Om op voorhand ergens energie in te stoppen waar ze dan later wel terugbetaald krijgen. En dat is wat je steeds minder ziet, die mensen pik je er zo uit P: En die mensen die dat doen die hebben kracht om zonder daar iets voor terug te krijgen direct iets extra's te doen, dat zijn de betere werknemers bij mij. D: dat neemt niet weg een jongeren die hier als docent actief is die heeft hier behoorlijk wat tijd in gestoken vanuit zijn vrijwilligersschap die heeft echt niet elk uurtje dat hij hier is geweest betaald gekregen D: Aan de ene stagiaire die bij dynamo werkt en dynamo ook naar buiten brengt als bedrijf dan zie je een betrokken stagiaire ja dat zie je ook dat vraag je ja dat zie je ook bij medewerkers en een stapje extra willen zetten. D: je werkt met heel veel verschillende klantgroepen je hebt een beheerder je hebt een security medewerker je hebt een regisseur je hebt een technicus je

			hebt een baliemedewerker je hebt een horeca medewerker. Ze hebben allemaal een andere achtergrond ze doen het allemaal omdat ze iets anders leuk vinden Pa: ze hebben inzet nodig
		Enthousiasme	T: je moet wel een beetje van je enthousiasme laten zien van jezelf laten zien T: maar zolang je het leuk vind en niet te veel energie kost en natuurlijk moet je altijd dingen doen die je niet leuk vind maar ik mag hopen dat de plan van plezier hoger ligt dan dat je je elke dag kapot zweet en denkt van o jee P: ik ben er door de jaren achter gekomen dat enthousiasme is belangrijker dan CV. Als ik iemand hier binnen krijg zonder CV P: Ja die is vaak toch productiever en ja vanuit enthousiasme werken is het meer een kracht dan een verplichting. P: Dus weekenden en avonden om popei te helpen. Dat deed ik op voorhand niet omdat ik daar iets voor terug wilde hebben maar dat deed ik uit enthousiasme. D: dat is vooral een houding Pa: sfeer is heel belangrijk
		Binding	T: Daarnaast hebben we een personeelsvereniging "Truus" daar zit dan een bestuur en die organiseren nou ongeveer acht activiteiten per jaar. Dat kan taarten bakken zijn tot film kijken of fietstocht net effe iets bijzondere dingen niet van die standaard dingen als bolen of en dat soort dingen meestal uitzonderlijke dingen elk jaar hebben we met het personeel een uitje het jaarlijkse uitje kan het binnenland of buitenland zijn. T: ik altijd zeg we zijn 7 verschillende

			families met een backoffice het past wel allemaal in één familie zeg maar. En die ene familie is dan trudo D: Een goede werknemer voor mij ja je moet binding hebben bij een bedrijf als je zo iets hebt van ik ga bij dynamo werken en zodra ik de deur dichttrek interesseert het me niks wat er bij dynamo gebeurt ja dan moet je hier niet komen werken.
	Ambitie	Doelgerichtheid	T: het is helemaal niet erg om hard te werken als je daar gewoon de credits voor al die dingen voor heel veel dingen weer voor krijgt en er energie mee opdoet P: P: dat je voor een hoger doel aan het werken bent P: Meer kracht in je doelen bereiken, zaken aanpakken, D: Dus daar zijn we wel heel bewust van je zet hier die show niet neer voor je eigen gewin of omdat die band het podium nodig heeft nee je bent dit aan het doen omdat je met jongeren aan het bouwen bent aan talentontwikkeling.
		Passie	C: Ja het is wel belangrijk dat een medewerker laat zien in zijn werk zijn enthousiasme en z'n passie laat zien in deze organisatie. P: ik denk dat je als werknemer tijdens de opleiding moet afvragen wat voor wereld ga ik in en past dat bij mij. Dat is denk ik het belangrijkste
		Doorgroeien	T: (11, 11) Ja het word wel gewaardeerd maar het is gewoon lastig omdat te halen P: Als hij zo goed blijft meedraaien met de technische dienst kan hij zo een opleiding volgen voor het licht. P: En zo kan hij steeds doorgroeien afhankelijk van de persoon wie weet wat voor mogelijkheid er ligt.

			P: ik denk dat als iemand door wil groeien. Een persoon dat voor de volgende stap als dat niet kan binnen Popei hij dat bij een ander bedrijf zal moeten. D: je kan wel binnen je functie klimmen maar er zitten weinig groeimogelijkheden tussen de functies. Ja we zijn aangesloten bij de lumusgroep en als daar vacatures vrij komen kun je altijd klimmen ja het is niet zo binnen de regisseursfunctie D: je kunt je eigen werk vorm geven dat je projectleider word van iets waarbij je net iets meer doet dan je als regisseur zou doen. Dan stuur je dus binnen het team weer mensen aan.
	Politiek correct gedrag	Overtuigen	P: het overtuigen van andere mensen,
		Inzicht	C: Niet perse naar mij maar in de organisatie als iemand zich zo opstelt dan nodigt dat ook weer uit tot samenwerking. T: dan moet er wel enige samenwerking in zitten als iemand helemaal stand alone gaat werken als hij zijn werk doet prima maar het is toch altijd wel fijn om dingen gewoon te communiceren. T: Die paste gewoon niet die kon niet samenwerken die kon niks delen T: het is ook een leuke organisatie maar je moet er wel net tussen passen T: waar je voor op moet passen is je bent gewoon een team en je voert dingen uit als een team en je gaat daar niet individueel daar je vlaggetje op plakken en die persoon had gewoon de neiging om dat heel erg naar zichzelf toe te trekken en dat gewoon niet aardig P: Het is heel belangrijk dat mensen in staat zijn over hun eigen grenzen heen te stappen P: Ik-vind dat je wel op elkaars gebied

			moet kunnen P: ja P: dat betekent dat je soms wel is over jezelf heen moet stappen. En dat je zorgt dat dat doel want daar word voor gewerkt word bereikt. D: Dus wij leiden hier mensen in op , op de participatieladder mensen komen binnen als bezoeker en dan doorgroeien naar deelnemer D: Je bewust zijn van je mag jezelf zijn hier maar ben je wel bewust van welke positie je zit en hoe je je daar in opstelt. Pa: je moet inzicht hebben in wat anderen willen en waarom
		Samenwerken	C: nou we zijn wat dat betreft juist met een omslag bezig. Een van de dingen die we opnieuw hebben geformuleerd is dat met name samenwerking ook heel belangrijk is. T: Ja je moet wel zeker een teamwerker zijn T: beetje raar als je net komt werken en je gaat al meteen dingen zeggen van dit heb ik gerealiseerd en dit heb ik gedaan en uiteindelijk blijkt dat hij gewoon niks heeft gedaan. T: Sommige teams zijn heel close met elkaar zo hebben wij een team bijzondere klanten die houd zich bezig met bijzondere gevallen T: Ja ik denk dat alle teams zal een beetje over mijn team spreken we hebben één keer in de twee weken teamoverleg waar het hele team bijzit en er worden agendapunten van te voren vastgesteld P: Maar als je moet samenwerken dat je weleens de ander moet uitnodigen moet prikkelen om samen te werken

			P: Dus ja je kan op elkaar gaan zitten wachten maar het teamwerk en samenwerken is dat je op mensen af stapt. D: daarin hebben onze docenten onze stagiaires en medewerkers samengewerkt om een rondleiding en presentaties te geven D: Ik vind het heel belangrijk dat we met elkaar het succes maken. Je hebt hier veel verschillende afdelingen die er voor zorgen dat een productie gaat draaien. D: dan moet je toch echt wel goed met elkaar samen kunnen werken op elkaar vertrouwen. Pa: Heel goed kunnen samenwerken Pa: anderen kunnen ondersteunen en aanvullen met je kennis.
		Onderhandelen	C: als je zo'n idee hebt voor een project in de zomervakantie maar dat is interessanter als je dat met andere collega's doet en misschien niet alleen piano maar ook andere instrumenten of misschien niet alleen muziek maar ook een theaterproject en een dansproject zodat het ook voor grotere groepen kinderen interessant is om daaraan mee te doen. T: van welke voorzieningen gaan jullie bouwen of waar houden jullie je mee bezig en op die manier heb je wel overleg met elkaar. En bijzondere klanten heeft met iedereen wel overleg P: moet je erop af kunnen stappen en zeggen luister hoe gaan we hier mee om. Ben je klaar ben je niet klaar, moet de deadline verzet worden? D: maar het gaat erom aan het eind van de ochtend of middag of avond dat al die klanten met een goed gevoel naar buiten gaan. En dat moeten ze met elkaar zien te bewerkstelligen en dan heeft een technicus soms wel een iets ander belang dan een regisseur. Want die regisseur heeft als doel die band zo goed mogelijk optreden te laten geven

			als de technicus zo iets heeft van ik moet in 4 uur alles opbouwen en je vraagt me ook nog dit te doen D: Ja er word ook veel samengewerkt en dat kost ons ook heel veel energie ook heel leuk om te doen om daar continue met elkaar over in gesprek te gaan en in goede banen te leiden. D: je bent van veel dingen afhankelijk in hoe je in een team samenwerkt om een productie tot een goed einde te brengen . Pa: flexibiliteit naar anderen open naar anderen Pa: vragen waarom iets gebeurd, wat zijn de gedachte erachter
	Flexibiliteit	Inzetbaarheid	C: Mensen die wij aannemen zijn en kunstenaar in één van de vakken en tegelijkertijd een docentenopleiding hebben. Of in ieder geval de docentenkwaliteiten hebben. C: (16,13) Dat is heel erg veranderd want die banen zijn er niet meer en er word ook veel meer van verlangt van docenten en dan komen er ook andere werkvelden en andere werkvormen C: wat je tegenwoordig voortaan hebt is dat er steeds meer verbreding is en dat er ook steeds meer samenwerking verwacht word. Niet alleen dat je zelf het goed doet dus in je eigen pianolokaal aan je eigen leerlingen pianoles geven C: Ja als ik de keuze heb tussen iemand die 7 uur pianoles wil geven en meer of iemand die alleen dat kan en wil doen dan gaat mijn voorkeur naar die eerste uit. T: Het licht er een beetje aan wat voor functie je hebt het kan heel gekaderd zijn maar het kan ook heel breed zijn. T: Ja je moet natuurlijk flexibel zijn

			ieder heeft natuurlijk zijn taakomschrijving functieomschrijving T: Ja (ieder zijn eigen taken) P: zich iets breder op kunnen stellen. P: Technische dienst is veelzijdig die moet en het gebouw schoon kunnen houden en onderhouden en inladen uitladen, backline opzetten kennis van muziekinstrumenten en versterkers en dergelijke, een aantal moeten het licht kunnen verzorgen. P: We hebben twee geluid engineers in onze technische dienst rondlopen en twee die de lichten kunnen doen. Het is de kracht van Popei denk ik dat mensen op meerdere manieren ingezet kunnen worden. P: dat gaan hun vaak niet doen omdat er gewoon werk voor hun is. Maar voor mensen die bijvoorbeeld het licht doen dat is makkelijker die zullen vaker andersoortig werk moeten doen. D: Dus je gaat iets vinden in een programmeur waarvan je denkt hiermee gaat deze persoon binnen dynamo iets extra's brengen en dat is een heel leuke zoektocht want de een heeft iets in het theater en de ander iets met sporten zo komen er heel veel kandidaten op gesprek en uiteindelijk moet je dan kijken wie wil je nou hebben. D: Ja nou ja dat word eigenlijk verwacht Pa: je moet veel kunnen goed kunnen meegaan goed kunnen luisteren kunnen ontvangen.
		Werktijden	C: mensen flexibiliteit terug willen geven. C: En ook daarin flexibel zijn maar als dingen niet helemaal lukken in een dag dan bereid zijn om savonds of in het weekend nog eens terug te

			T: ik doe alles omtrent pers dan moet jij niet pers gaan doen ja je taken moet je gewoon uitvoeren. Die zijn beschreven en er zijn bepaalde processen binnen trudo wie waar verantwoordelijk voor is. T: geen enkele dag is hetzelfde ja ik vind het gewoon heel dynamisch en heel inspirerend om allerlei mensen tegen te komen te ontmoeten en daarmee te communiceren. P: Ik vind een 9 tot 5 mentaliteit dat hoeft niet verkeerd te zijn als er een goede reden is. P: Maar als een jonge gast zonder verplichtingen om 9 uur begonnen en om 5 uur naar huis wil dan vraag ik me af of die wel in het wereldje past. Want in de wereld is het nou eenmaal zo dat er heel veel savonds gebeurt.
		Doelgericht	T: zo werkt dat niet. Je hebt het met z'n allen gedaan je bent met z'n allen trots op het eindproduct. D: Flexibiliteit heel veel, je moet behoorlijk flexibel zijn klantgericht betrokken
	Creativiteit	Initiatieven	C: iemand die initiatief toont C: En iemand die ondernemend is. C: maar als iemand zelf wil initiatief toont, ondernemend is dan hoef je niet alleen die 7 uur pianoles te geven maar kun je ook zeggen van ik vind het interessant om een muziekproject te doen D: je wil een regisseur die het verschil gaat maken dus die iets gaat brengen in dynamo dat er nog niet is D: naar iemand die iets extra's kon brengen en dit ook duidelijk kon maken.

			Zo van hé als je mij aanneemt gaat er dit en dit en dit veranderen in dynamo iemand die kennis heeft van dynamo en weet waarom wij dingen hier doen. D: Dan moet je gaan improviseren en dan moet je met elkaar.. dan moet er draagvlak zijn om het te doen en als je dat niet doet dan is het kans dat de band op het eind van de avond of dat je publiek denkt van kut show was dat. Pa: Je hebt creativiteit nodig
		Creatieve ideeën	C: Dus dan kun je vaak ook met anderen samen tot goede ideeën komen. C: Met creativiteit in dit geval denk ik dat mensen in staat moeten zijn creatieve oplossingen te vinden. T: Dan word er wel een beetje van je verwacht dat je creatief en actief meedenkt, van hoe kunnen dingen nou beter sneller of anders T: laat gewoon zien wat voor ideeën je hebt. Dus dat doen wij voornamelijk en ik denk dat andere team, ja ieder doet natuurlijk zijn eigen manier en ja wij doen het liever gewoon op deze manier. T: Ja we vinden het ook niet erg om daar een paar uur voor in te leveren T: dan pakken we bijvoorbeeld één punt met het team en daar gaan we dan over brainstormen. D: Jazeker we zeggen 80% is voorbereid 20% is improvisatie het kan ook wel eens zijn dat het onvoldoende voorbereid is dat het 40% improvisatie is je kunt je voorstellen dan begint die regisseur te rennen van shit. Pa: aanbrengen van oplossingen
	Professionaliseren	Individualiteit	P: maar die is enthousiast heeft een goed verhaal en dat verhaal is consistent en is ook waar dat ik voel dat het er ook inzet wat ik wil. Is zo'n persoon veel meer

			bruikbaar veel meer inzetbaar dan iemand die komt op basis van een CV en daar verder heel weinig bij voelt. P: waar ik altijd op let is dat wat gezegd word dat het consistent is als je met iemand aan het praten bent probeer je altijd van verschillende kanten een persoon te benaderen over wat hij zegt. Als hij in al die situaties een consistent beeld laat zien dan dat betekent dat hij in mijn ogen iets plaats van zichzelf. P: Dat vind ik belangrijk want heel vaak krijg je mensen die praten naar wat ze denken dat ik wil horen dat is niet belangrijk. Ze moeten wel mensen zijn die ergens voor staan en een bepaalde mening hebben D: Je moet betrokken zijn bij het bedrijf je moet verschil kunnen maken dus ja jij moet iets anders hebben dan de rest, geen grijze muizen die niet opvallen dat betekent dat er vaak extroverte mensen aanwezig zijn D: ik vind het heel belangrijk dat werknemers de ruimte krijgen om hun werk zo in te delen van zo doe ik het goed en dan draag ik bij aan het succes van dynamo en aan mij is dat om in goede banen te leiden. D: dus mensen moeten het vertrouwen hebben in zichzelf dat ze het kunnen. Ze moeten die vrijheid ook voelen om zichzelf te kunnen zijn. En er moet openheid zijn op het moment dat als iets niet gaat omdat ze het niet kunnen dat moet daar wel ruimte voor zijn D: werken heel veel met jeugdcultuur en daar is het heel belangrijk niet met de massa meelopen niet volgen wat iedereen al volgt maar gewoon jezelf kunnen en mogen zijn in wie je bent en of dat nou is of je 26 piercings in je lijf hebt zitten of dat je het liefst in je trainingsbroek naar het werk komt omdat je dat fijn vindt het maakt niet uit
--	--	--	--

			wat je achtergrond is bij dynamo ben je welkom. D: Ja ik zeg altijd er kan hier heel veel en dat willen wij ook graag laten zien van doordat je je eigen identiteit hebt mag je zijn wie je bent. En zo zou het in elk bedrijf eigenlijk moeten zijn. Maar het is niet zo dat elke medewerker stagiair die zich hier prettig voelt bij een ander bedrijf prettig zal voelen iedereen is wie die is
		Expertise	P: e hebt natuurlijk wel experts nodig. Dus bijvoorbeeld geluid dat echt een expertise dat is een specialisme daar ben je echt voor opgeleid en dat kan ook niet zomaar iedereen. D: maar we bieden hier de subtop van europa aan qua muziek dus het geluid moet dan wel goed zijn want als wij hier een band boeken van 3 tot 5 duizend euro en een bezoeker moet een kaartje kopen van 15 euro, ja dan kan het niet fout gaan.
		Verantwoordelijkheid	C: zijn verantwoordelijkheid neemt. C: Ja en daardoor zullen ze ook makkelijker hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. C: En de maatschappij verandert en er wordt eigenlijk een veel grotere verantwoordelijkheid van de werknemers verwacht. P: Ik vind het belangrijk dat mensen goed weten wat hun verantwoordelijkheid is. D: Dan moet je professionaliteit wel altijd voorop blijven staan.
		Feedback	P: vervolgens ga je ook zien dat het heel belangrijk is dat mensen open staan voor feedback. Hoe meer je open staat voor feedback hoe groter lerend vermogen je eigenlijk hebt. Als je kritiek en je kunt er iets mee dan kun je daarvan leren.

			P: Die combinatie als ik vertrouwen heb, dat ik merk dat mensen niet met feedback om kunnen gaan dan ga ik nadenken van god wat wil je met zo iemand. D: wat ik heel belangrijk vind is eerlijkheid en ook uit durven spreken van waar zit 't 'm. dus ja als het jou echt niet lukt wat je gevraagd word en ik bedoel je word zo gepushed om het toch te doen ben dan wel ga het dan niet opkroppen en het aan iedereen vertellen behalve dat je het dan hier in dynamo hebt gezegd. D: En vertrouwen hebben in jezelf natuurlijk daar heeft je team hartstikke veel invloed op. Doordat je positief word bekrachtigt dus dat je niet alleen op het negatieve zit maar ook het positieve naar boven haalt. Dat zorgt ook wel voor vertrouwen in mensen Pa: goed naar jezelf kunnen kijken en aan jezelf werken.
		Eigen effectiviteit	C: Eerlijk gezegd is dat ten opzichte van onze leerlingen en cursisten.. speelt dat niet zo. P: Ja heel erg. Ik denk dat zelfvertrouwen een van de belangrijkste factoren is om te kunnen functioneren. p: Vooral ook in het verband met samenwerken met heel weinig zelfvertrouwen kun je ook bijna niet samenwerken. Alle externe contact is ook uit jezelf D: Ja dat is wat ik net zei op het moment dat iemand geen vertrouwen heeft in zichzelf onvoldoende competenties bezit dan is het heel erg moeilijk om je werk uit te voeren P: Ja precies zelfvertrouwen gaat natuurlijk ook over de functie je moet vertrouwen in je functie hebben je moet ook natuurlijk zelfvertrouwen hebben in jezelf dat heeft relatie met elkaar.

			P: Sommige mensen die hier werken hebben bijvoorbeeld minder zelfvertrouwen in zichzelf maar wel zelfvertrouwen in het stuk dat ze doen. Dat is ook goed, maar goed daar kunnen ze ook veel van leren dus door het stuk dat je goed kunt kun je meer zelfvertrouwen voor jezelf opbouwen D: belangrijk is natuurlijk dat ze competent zijn dat ze zeggen ik kan dit en dit en dit dat ze dat ook kunnen betrokkenheid ze moeten zich in willen zetten er voor willen gaan. D: je zoekt natuurlijk wel naar een stevig team waarvan je zegt daar kan ik op bouwen. Ja je organisatie is zo sterk als de zwakste schakel. We moeten hier geen 25 mensen in dienst hebben die geen vertrouwen in zichzelf hebben dan zou het niet werken. Pa: Vertrouwen is heel belangrijk, vertrouwen in elkaar Pa: zelf je verantwoordelijkheid nemen Pa: Openheid is een belangrijk begrip
		Netwerk	T: op die manier ja we proberen op die manier er zijn toch veel bedrijven die voor ons werken om die op deze manier te belonen. T: ik heb een heel groot netwerk van a tot z D: nee dat is echt vanuit een missie dat jij met jongeren daaraan wil gaan bouwen en een netwerk. Als je hier komt bij dynamo en je gaat op jongeren afstappen en je weet mijn god niet hoe je met een organisatie dat op gaat pakken ja dan je moet wel naar buiten kunnen gaan dus daarom al een netwerk hebben. D: Ja aan de andere kant omdat die passie er is krijgen de regisseurs vaak zoveel meer voor elkaar in die scene dat het eigenlijk niet meer uit maakt dat ze een keer een keuze voor zichzelf maken Pa: ervaring bij andere bedrijven

			gebruiken
Overig	Eigenschappen	Introvert/extrovert	T: Dat kan lastig zijn, je moet hier wel een beetje als je bij trudo bent extrovert zijn P: Of ik ze in de organisatie wil hebben, ik voel niet zo veel voor individualistische mensen. P: Maar in onze organisatie hebben wij vaak meer met de extroverte goed communicatieve met mensen,
		Integriteit	T: word gewoon van je verwacht dat je bepaalde dingen in vertrouwen houd dat je daar op een bepaalde manier mee omgaat dat je het niet van de daken schreeuwt T: Er zijn natuurlijk wel bepaalde spelregels van hoe je dingen moet doen er zijn bepaalde plannen en afspraken en hoe integer want daar gaat het allemaal om hoe integriteit dan moet je met integriteitcodes en vertrouwenscodes praten