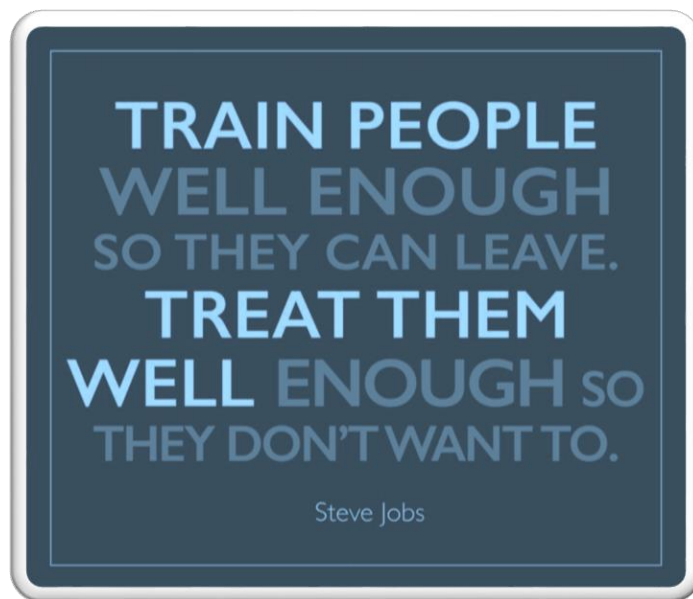




BINDEN EN BOEIEN

EEN ONDERZOEK NAAR HET BINDEN EN BOEIEN VAN JONGEREN

Naam: Famke van Suntenmaartensdijk

Studentnummer: 2835975

Datum: 18 januari 2019

Praktijkorganisatie: Smurfit Kappa ELCORR

Praktijkbegeleider: Suzanne Postma

Fontys begeleider: Joep Verhaar

2018 – 2019

Titel:	Binden & Boeien
Ondertitel:	Een onderzoek naar het binden en boeien van jongeren
Naam:	Famke van Suntenmaartensdijk
Studentnummer:	2835975
Datum:	18 januari 2019
Praktijkorganisatie:	Smurfit Kappa ELCORR
Locatie:	Vossendaal 16 4877 AB Etten-Leur
Praktijkbegeleider:	Suzanne Postma
Opleiding:	Human Resource Management
Hogeschool:	Fontys Hogescholen Tilburg
Locatie:	Professor Goossenslaan 1-2 5022 DM Tilburg
Afstudeerbegeleider:	Joep Verhaar

Samenvatting

Deze scriptie bevat een kwalitatief onderzoek. Er wordt in deze scriptie onderzoek gedaan naar de factoren die invloed hebben op het binden en boeien van jongeren in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar.

Het binden en boeien van jongere medewerkers wordt steeds belangrijker door de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. De potentiële beroepsbevolking van Nederland is aan het veranderen. Een oorzaak hiervan is vergrijzing, dat speelt momenteel ook heel erg binnen Smurfit Kappa Elcorr. De bevolking op arbeidsleeftijd neemt af en jongeren treden later toe. Het niveau van de krapte op de arbeidsmarkt is weer bijna hetzelfde als voor de crisis. Bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat het van belang is te onderzoeken welke factoren bijdragen aan het binden en boeien van jongeren. De vraagstelling die centraal staat luidt:

Welke factoren dragen bij aan het binden en boeien van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar binnen Smurfit Kappa?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn opgesteld op basis van de factoren die volgens de theorie bijdragen aan het binden en boeien van jongeren. De volgende factoren zullen onderzocht worden: de organisatiecultuur, het leiderschap, de ontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden. Op basis van de afgenomen interviews kan geconcludeerd worden welke factoren bijdragen aan het binden en boeien van jongeren. Er kan geconcludeerd worden dat een sommige factoren een bijdrage leveren in grotere mate en sommige factoren leveren een bijdrage in mindere mate.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie: Het binden en boeien van jongeren.

Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Tilburg. Eind augustus ben ik gestart op de HR-afdeling van Smurfit Kappa ELCORR gevestigd in Etten-Leur. Hier loop ik tot en met mei 2019 vier dagen per week stage op de HR-afdeling. In overleg met mijn praktijkbegeleiders van Smurfit Kappa ELCORR zijn we tot de volgende onderzoeksvraag gekomen: 'Welke factoren dragen bij aan het binden en boeien van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar binnen Smurfit Kappa?'

Ik wil graag mijn stagebegeleider Suzanne Postma bedanken voor de begeleiding. Daarnaast wil ik mijn coach Joep Verhaar bedanken voor alle ondersteuning en feedback het afgelopen half jaar. Zonder hulp van bovengenoemden had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Tot slot wil ik alle medewerkers van Smurfit Kappa ELCORR bedanken die hebben deelgenomen aan de interviews.

Veel leesplezier!

Etten-Leur, 18 januari 2019

Famke van Suntenmaartensdijk

Inhoudsopgave

Samenvatting	2.
Voorwoord	3.
Inhoudsopgave	4 - 5
1. Inleiding	6.
1.1. Leeswijzer inleiding	6.
1.2. Maatschappelijke context en aanleiding	6.
1.2.1. Demografische ontwikkelingen	6.
1.2.2. Economische ontwikkelingen	6.
1.2.3. Sociaal-Maatschappelijke ontwikkelingen	7.
1.2.4. Technologische ontwikkelingen	7.
1.2.5. Ecologische ontwikkelingen	7.
1.2.6. Politiek-juridische ontwikkelingen	7.
1.3. Achtergrond informatie Smurfit Kappa	8.
1.4. Open The Future	8.
1.5. De huidige situatie binnen Smurfit Kappa	9.
1.5.1. De huidige situatie	9.
1.5.2. Exitinterviews	10.
1.6. Praktijkdoel	10.
1.7. Kennisdoel	10.
1.8. Onderzoeksvragen	11.
1.8.1. De hoofdvraag	11.
1.8.2. De deelvragen	11.
1.9. Leeswijzer	11.
2. Verklarende woordenlijst	12.
3. Theoretisch kader	13.
3.1 De jongere generatie	13.
3.1.1. Generaties	13.
3.1.2. Generatie Y	13.
3.1.3. Generatie Y op de werkvloer	13.
3.2 Binden en boeien	14 - 15
3.3 Organisatiecultuur	15 - 16
3.3.1. Cultuurtyperingen	17
3.4 Leiderschapsstijlen	18
3.4.1. Vier leiderschapsstijlen	18 - 19
3.5 Arbeidsvoorwaarden	19
3.6 Ontwikkelingsmogelijkheden	20 - 21
4. Conceptueel model	22
5. Methodische verantwoording	23
5.1 Onderzoeksmethoden	23
5.1.1. Literatuuronderzoek	23
5.1.2. Verantwoording gebruikte theorieën	23
5.1.3. Desk research	23
5.1.4. Kwalitatief onderzoek	24
5.2 Procedure en respondenten	24
5.2.1. Onderzoekspopulatie	24
5.2.2. Respondenten	24
5.2.3. Procedure en dataverzameling	25

5.3 Meetinstrumenten	25
5.4 Analyses	25
5.5 Onderzoeksplanning	26
6. Resultaten	27
6.1 Cultuur	27
6.1.1 Bijdrage cultuur aan het binden en boeien van jongeren	27
6.1.2 Bijdrage cultuurelementen	27 - 28
6.1.3 Cultuurtyperingen	28
6.2 Leiderschap	29
6.2.1 Bijdrage leiderschap aan het binden en boeien van jongeren	29
6.2.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	29 - 30
6.2.3 Zichtbaarheid leidinggevende	30
6.3 Arbeidsvoorwaarden	30
6.3.1 Bijdrage arbeidsvoorwaarden aan het binden en boeien van jongeren	30
6.3.2 Bijdrage primaire arbeidsvoorwaarden	31
6.3.3 Bijdrage secundaire arbeidsvoorwaarden	31
6.4 Ontwikkelingsmogelijkheden	32
6.4.1 Bijdrage ontwikkelingsmogelijkheden aan het binden en boeien van jongeren	32
6.4.2 Bijdrage verschillende leervormen	32 - 33
7. Conclusie	34
7.1 Beantwoording hoofdvraag	34
7.1.1 De hoofdvraag	34
7.2 Beantwoording deelvragen	35
7.2.1 In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op binden en boeien van jongeren?	35
7.2.2 In hoeverre is het leiderschap van invloed op binden en boeien van jongeren?	36
7.2.3 In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden van invloed op binden en boeien van jongeren?	36
7.2.4 In hoeverre is de persoonlijke ontwikkeling van invloed op binden en boeien van jongeren?	36
8. Discussie	37
8.1 Oriëntatiefase	37
8.2 Theoretisch kader	37
8.3 De dataverzameling	37
8.4 Betrouwbaarheid	37
8.5 Vervolgonderzoek	38
8.6 Innoverende aspecten	38
Literatuurlijst	39 - 40
Bijlages	41
Bijlage 1: Informatiemail teamleiders	42
Bijlage 2: Overzicht planning interviews	43
Bijlage 3: Interviewvragen	44 - 46
Bijlage 4: Transcripten interviews + codes	47 - 113
Bijlage 5: Axiaal coderen	114 - 116
Bijlage 6: Codeboom	117 - 119
Bijlage 7: Belangrijkste arbeidsvoorwaarden	120

1.1 Leeswijzer inleiding

Deze paragraaf dient als leeswijzer van de inleiding. In paragraaf 1.2 wordt de context en de aanleiding voor dit onderzoek geschetst aan de hand van het DESTEP model. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 en 1.4 de organisatie en de merkbeloofte nader toegelicht. In paragraaf 1.5 wordt het probleem geschetst aan de hand van cijfermatige gegevens. Vervolgens worden in paragraaf 1.6 en 1.7 het praktijk- en kennisdoel beschreven. In paragraaf 1.8 worden de hoofd- en deelvragen voor dit onderzoek geformuleerd en tot slot de leeswijzer voor het gehele onderzoek in paragraaf 1.9.

1.2 Maatschappelijke context en aanleiding

Deze paragraaf beschrijft de maatschappelijke context en aanleiding aan de hand van het DESTEP-model. In dit model wordt nader ingegaan op de factoren Demografie, Economie, Sociaal-Maatschappelijk, Technologie, Ecologie en Politiek.

1.2.1 Demografische ontwikkelingen

Het aantal oudere werknemers op de arbeidsmarkt stijgt, maar de bevolking op arbeidsleeftijd neemt af en jongeren treden later toe. De arbeidsleeftijd verwijst naar de bevolking van 15 en 64 jaar. (Vansteenkiste, z.d.). De bevolking in Nederland verandert van samenstelling. Mensen worden gemiddeld ouder, vrouwen krijgen kinderen op latere leeftijd, gezinnen worden kleiner en er vertrekken veel Nederlanders voor langere tijd of voorgoed naar het buitenland. In 2020 ziet de Nederlandse bevolking er heel anders uit. Hierdoor verandert de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking ook. Een belangrijke oorzaak hiervan is vergrijzing, de babyboom generatie gaat op korte termijn met pensioen. Een andere oorzaak is ontgroening van de Nederlandse bevolking, op langere termijn komen er minder toetreders op de arbeidsmarkt. (Sanders, Van den Bossche, & Wevers, 2007). Door de groei van het aantal ouderen met pensioengerechtigde leeftijd en een daling van nieuwe toestroom van jongeren zal de potentiële arbeidsbevolking verkleinen ("Vergrijzing, ontgroening en individualisering", z.d.). Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het van essentieel belang om jongeren aan te trekken en deze te binden en boeien binnen de organisatie.

1.2.2. Economisch ontwikkelingen

In 2017 is de Nederlandse economie met 2,9 procent toegenomen. Dit was ook te merken op de arbeidsmarkt. Een gevolg hiervan is meer vacatures en minder werklozen. Er zijn duidelijke signalen dat de krapte op de arbeidsmarkt structureel wordt, het niveau van de krapte op de arbeidsmarkt is op dit moment weer bijna hetzelfde als voor de crisis (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Volgens cijfers van het UWV waren er eind maart 235 duizend openstaande vacatures, dit zijn er 49 duizend meer dan een jaar geleden. Het aantal vacatures neemt in bijna alle bedrijfstakken toe (UWV, 2018). Vanwege deze ontwikkelingen is het voor veel bedrijven van belang om goed personeel te behouden, het wordt namelijk steeds moeilijker om personeel te vinden.

1.2.3. Sociaal-Maatschappelijke ontwikkelingen

De arbeidsmarkt is langzaam aan het veranderen van een werkgeversmarkt naar een werknemersmarkt. In deze werknemersmarkt hebben de professionals het voor het zeggen en stellen meer eisen voordat ze voor een baan kiezen. Dit concludeert LinkedIn na een groot onderzoek onder 26 duizend werkzoekenden. Bedrijven moeten op deze behoeftes inspelen, door hierop in te spelen kunnen ze potentiële werknemers aantrekken tot de organisatie. LinkedIn deelt hiervoor belangrijke tips. De bedrijfscultuur gaat boven alles, de meeste vacatures maken weinig bekend over de bedrijfscultuur maar toch wil twee derde van de werkzoekenden hier alles over weten. Ook worden de eisen rondom vakantiedagen, ouderschapsverlof en flexibele werktijden steeds hoger. Tot slot willen medewerkers het gevoel hebben dat ze bijdragen aan de organisatie en iets nuttigs doen (Husslage, 2016).

1.2.4. Technologische ontwikkelingen

De technologische ontwikkelingen hebben invloed op de arbeidsmarkt. In de toekomst zullen veel banen verdwijnen of veranderen als gevolg van de technologische ontwikkelingen. Uit onderzoek van het UWV blijkt dat vooral werk voor laaggeschoolde medewerkers in de productie zal verdwijnen. Dit vraagt om aanpassingsvermogen van de huidige werknemers en werkzoekenden (Horssen & Meijs, 2017). Dit speelt ook binnen Smurfit Kappa. Momenteel worden er geen heftruckchauffeurs meer aangenomen omdat dit in de toekomst volledig geautomatiseerd wordt. Om de huidige werknemers te behouden moet er gekeken worden naar omscholingsmogelijkheden voor de functies die verdwijnen. Zo behoudt de organisatie deze werknemers (B. Segers, persoonlijke communicatie, 18 november 2018).

1.2.5. Ecologische ontwikkelingen

Naast bovengenoemde ontwikkelingen speelt ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers een rol. De overheid stimuleert bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Projecten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid worden gestimuleerd (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018). Als gevolg van de verhoging van de AOW-leeftijd zal vooral de jongere generatie tot op hogere leeftijd moeten blijven werken. Dit betekent dat zij zich moeten bekommeren over hun inzetbaarheid en gezondheid (Gründemann, 2014). Ook zullen bedrijven rekening moeten houden met de gevolgen van de bedrijfsvoering op het milieu, de maatschappij en de mens. Hier wordt op ingespeeld door papier te recyclen. Nieuw karton bestaat uit voor 80% uit oudpapier en –karton. Golfkarton bestaat alleen uit natuurlijke grondstoffen hierdoor is het 100% recyclebaar. Ook de bedrukking is milieuvriendelijk omdat de inkten op waterbasis zijn (Stichting Golfkarton, z.d.).

1.2.6. Politiek-juridische ontwikkelingen

In het regeerakkoord van 2017 heeft het kabinet aangekondigd dat de ketenregeling voor arbeidsovereenkomsten gaat wijzigen. In 2015 is de maximale duur van tijdelijke arbeidsovereenkomsten verlaagd naar 2 jaar, het doel hiervan was werknemers sneller aan een contract voor onbepaalde tijd te helpen. Het tegenovergestelde gebeurde, mensen kwamen sneller zonder baan te staan. Het kabinet heeft daarom besloten de maatregel terug te draaien. De beoogde ingangsdatum van deze wijziging is 1 januari 2020, vanaf dat moment hebben werknemers na een dienstverband van 3 jaar of bij een vierde contract weer recht op een vaste aanstelling (HR Rendement, 2018). Onlangs heeft Smurfit Kappa ervoor gekozen om in plaats van een 7 maandencontract, een jaarcontract aan te bieden. Hierdoor zijn medewerkers langer gebonden aan de organisatie. Uiteindelijk is de intentie van Smurfit Kappa ook om bij goed functioneren over te gaan op een contract voor onbepaalde tijd (B. Segers, persoonlijke communicatie, 18 november 2018).

Bovenstaande paragrafen beschrijven de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het steeds belangrijker wordt om personeel aan te trekken en te behouden. Ook voor Smurfit Kappa is dit van belang. In de volgende paragrafen wordt de huidige situatie binnen Smurfit Kappa toegelicht. Hieruit zal blijken waarom het binden en boeien van jong personeel momenteel van belang is.

1.3 Achtergrond informatie Smurfit Kappa

Smurfit Kappa ELCORR is onderdeel van Smurfit Kappa Group. Smurfit Kappa Group is een Ierse multinational die verpakkingen maakt. Smurfit Kappa Group is in 35 landen in Europa en Latijns-Amerika actief en heeft het hoofdkantoor in Dublin, Ierland. Jefferson Smurfit Group is opgericht door Jefferson Smurfit in 1934, in 2005 fuseerde dit bedrijf met Kappa Holding B.V., waardoor het Smurfit Kappa Group werd. Smurfit Kappa Group produceert: golfkarton, massiefkarton en vouwkarton, zakken, kartonnen kokers, bag-in-box en displays. Wereldwijd werken er op dit moment meer dan 46.000 mensen bij Smurfit Kappa. Smurfit Kappa Group heeft op dit moment 20 vestigingen in Nederland, waaronder twee hoofdkantoren. Een voor recycling in Eindhoven en een voor Golfkarton in Oosterhout. In Oosterhout is ook het hoofdkantoor van de Benelux gevestigd. In dit onderzoek draait het om Smurfit Kappa ELCORR (hierna genoemd: Smurfit Kappa) in Etten-Leur. Zij produceren golfkartonnen verpakkingen voor de grootschalige levensmiddelen- en drankenindustrie. Op de locatie van Smurfit Kappa in Etten-Leur zijn ongeveer 240 mensen werkzaam, verdeeld over diverse afdelingen (Wikipedia-bijdragers, 2018).

1.4 Open The Future

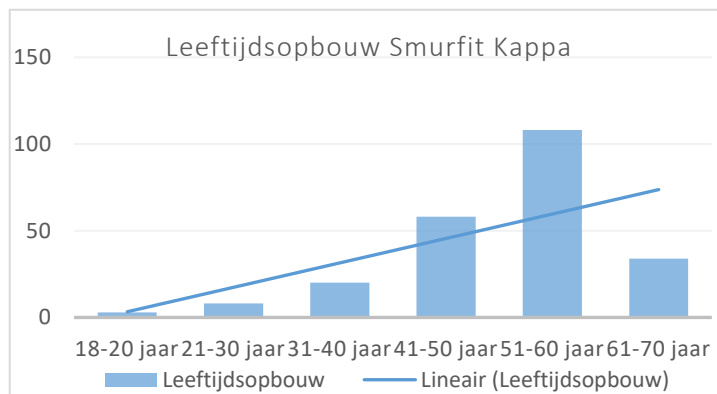
Smurfit Kappa Group heeft in 2015 een nieuw concept gelanceerd: Open The Future. Gebaseerd op de "Open The Future" merkblofte, staat intensieve samenwerking met collega's binnen heel Smurfit Kappa centraal. Deze visie is vastgelegd in een bundel die aan elke medewerker is overhandigd. Smurfit Kappa wil bekend staan als een uitstekende werkgever en als vernieuwend verpakkingsbedrijf dat voorop loopt in klantgerichte oplossingen. Dit wordt gerealiseerd door te handelen in belang van het algemeen welzijn, ontwikkelmogelijkheden te bieden en een veilige werkomgeving te creëren. Smurfit Kappa richt zich met "Open The Future" op 3 pijlers: laten zien dat Smurfit Kappa de beste keuze is om toegevoegde waarde te creëren voor klanten, laten zien hoe Smurfit Kappa dankzij de kennis en ervaring die ze hebben vernieuwde oplossingen kunnen bieden en het versterken van de prestaties van het personeel, de processen en middelen (Smurfit Kappa, persoonlijke communicatie, 10 november 2018).



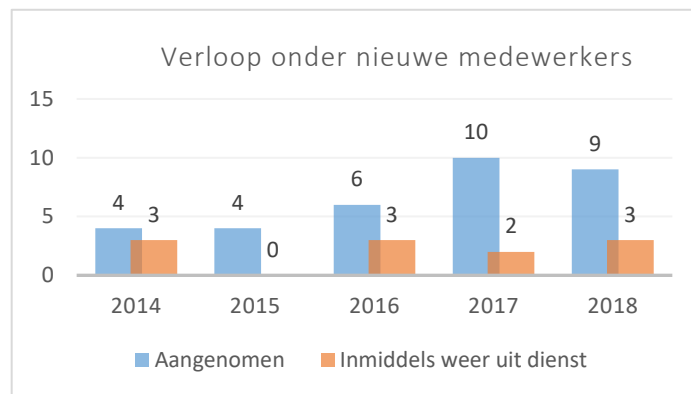
1.5 De huidige situatie binnen Smurfit Kappa

1.5.1. De huidige situatie

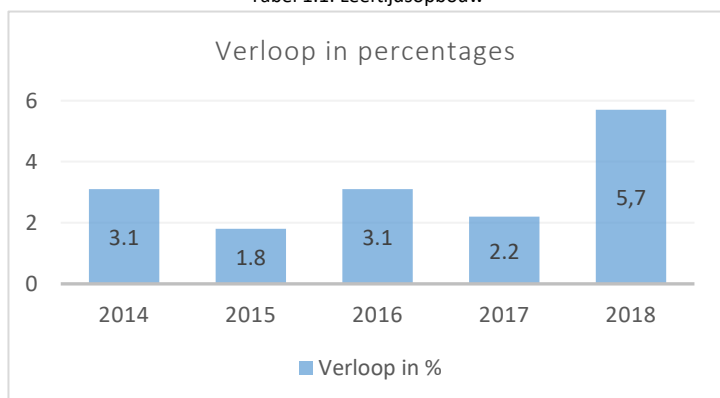
Het personeelsbestand van Smurfit Kappa bestaat op dit moment uit 232 medewerkers. In totaal zijn 149 medewerkers 50 jaar of ouder. Dat is een percentage van 65 %. Smurfit Kappa produceert golfkarton dit is fysiek werk. Door deze fysieke werkzaamheden in de fabriek, komen medewerkers vanaf 58 jaar in aanmerking voor een verlofregeling. Op dit moment maakt 25% van de medewerkers gebruik van deze regeling. Vanwege deze regeling zijn oudere medewerkers minder aanwezig op het werk dan jongere medewerkers. Daar komt bij dat er de komende 5 jaar 22 medewerkers met pensioen gaan, dat is 9,5% van het totale personeelsbestand. De kennis van deze medewerkers moet overgedragen worden en deze plekken moeten gevuld worden. Het vraagstuk wat dus binnen Smurfit Kappa speelt gaat over het binden en boeien van jongere medewerkers. De afgelopen 5 jaar zijn er binnen Smurfit Kappa 33 nieuwe medewerkers aangenomen, hiervan zijn inmiddels 12 medewerkers binnen een jaar alweer uit dienst getreden. Van die 12 medewerkers, vallen 9 medewerkers in de categorie van millennial. Niet alleen vergrijzing is een probleem binnen Smurfit Kappa, uit bovenstaande cijfers blijkt dat ook het vasthouden van jongere werknemers een probleem is. Onder het begrip jongeren verstaat Smurfit Kappa medewerkers die geboren zijn tussen 1983 en 1998. Er is voor deze categorie gekozen omdat uit de cijfers blijkt dat het verloop onder hen het grootst is. Smurfit Kappa moet ervoor zorgen dat het jongeren weet te binden en te boeien. Dit is van belang voor het gehele bedrijf omdat de kennis over gedragen moet worden, oudere medewerkers verzuimen over het algemeen vaker en gaan uiteindelijk ook met pensioen. Door het binden en boeien van jongere medewerkers kunnen de werknemerstekorten die ontstaan vanwege de vergrijzing binnen de organisatie worden tegen gegaan. HR manager S. Postma (2018) voegt hieraan toe dat Smurfit Kappa slimmer wil gaan werken. Hiervoor zijn jongeren nodig, jongeren beschikken volgens S. Postma over andere vaardigheden waardoor ze met verbetervoorstellen komen. Zie onderstaande tabellen voor een schematische weergave van bovengenoemde cijfers.



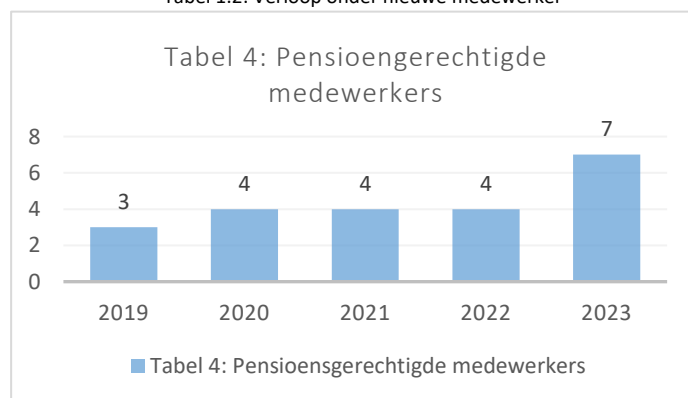
Tabel 1.1: Leeftijdsoopbouw



Tabel 1.2: Verloop onder nieuwe medewerker



Tabel 1.3: Verloop in percentages



Tabel 1.4: Pensioengerechtigde medewerkers

1.5.2. Exitinterviews

Uit de verschillende exitinterviews die gehouden werden onder de jongere medewerkers die binnen 0-2 jaar de organisatie weer verlaten hebben blijkt dat er een aantal overeenkomsten zijn in de beweegredenen die zij geven voor hun vertrek. In de exitinterviews wordt meerdere malen ontevredenheid geuit over de ontwikkelingsmogelijkheden. Tijdens de exitinterviews geven de ex-medewerkers onder andere aan dat het opleidingsplan niet is afgestemd op de krachten van de medewerker, dat er te weinig ondersteuning en coaching was, dat het leerplan onduidelijk was en dat er geen doelen waren om naar toe te werken. Andere ex-medewerkers geven daarentegen aan wel tevreden te zijn over de opleidingsmogelijkheden. Ook geeft een aantal ex-medewerkers aan dat er weinig ruimte is voor eigen initiatief en dat de veiligheidsvoorschriften niet altijd worden nageleefd. Zij geven hierbij aan dat de medewerkers zich niet bewust zijn van de gevaren omdat het al jaren zo gedaan wordt en dat de nadruk momenteel ligt op snel hard werken waardoor eigen initiatief geen ruimte krijgt. De huidige medewerkers staan niet voldoende open voor verbetering of verandering. Tot slot geeft nog een aantal ex-medewerkers de tip om opener te communiceren binnen de organisatie. Uit een van de exitinterviews komt bijvoorbeeld: *‘Communicatie is de sleutel tot succes, als er geen kennis en vaardigheden worden gedeeld om wat voor reden dan ook, kan je het ook niet eigen maken’*. (Ex-medewerkers Smurfit Kappa ELCORR, persoonlijke communicatie, 2018).

1.6 Praktijkdoel

Om Smurfit Kappa uiteindelijk te kunnen voorzien van een nuttig advies is er een praktijkdoel opgesteld. Het praktijkdoel luidt als volgt:

Op basis van het onderzoek kan er een passend advies rondom het binden en boeien van jongere medewerkers aan Smurfit Kappa gegeven worden. In dit advies zal naar voren komen hoe welke factoren invloed hebben op het binden en boeien en op welke wijze Smurfit Kappa hier op in kan spelen.

1.7 Kennisdoel

Om het praktijkdoel te realiseren moet er eerst kennis opgedaan worden met betrekking tot het onderwerp binden en boeien. Het kennisdoel luidt als volgt:

Wanneer dit onderzoeksrapport afgerond is, is het voor Smurfit Kappa duidelijk welke factoren invloed hebben op het binden en boeien van jongere medewerkers. Binnen het thema binden en boeien wordt er gekeken naar de volgende factoren: persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden, leiderschapstijlen en de organisatiecultuur.

1.8 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. De deelvragen samen geven uiteindelijk antwoord op de hoofdvraag. Met jongeren wordt de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar bedoeld.

1.8.1. De hoofdvraag

Welke factoren dragen bij aan het binden en boeien van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar binnen Smurfit Kappa?

1.8.2. De deelvragen

- In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- In hoeverre is het leiderschap van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- In hoeverre is de persoonlijke ontwikkeling van invloed op het binden en boeien van jongeren?

1.9 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 - Inleiding

De inleiding vormt het eerste hoofdstuk van dit onderzoek, hier wordt nader ingegaan op de beweegredenen voor dit onderzoek, de organisatie en de maatschappelijke context.

Hoofdstuk 2 – Verklarende woordenlijst

In de verklarende woordenlijst worden lastige begrippen uit de inleiding toegelicht.

Hoofdstuk 3 – Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden relevante theorieën en methodes over het binden en boeien verder onderzocht.

Hoofdstuk 4 – Conceptueel model

Hier worden de onderwerpen van dit onderzoek schematisch weergegeven, aan de hand van een afhankelijke en onafhankelijke variabele.

Hoofdstuk 5 – Methodische verantwoording

In de methodische verantwoording wordt toegelicht waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt tijdens dit onderzoek. De onderzoeksmethodes, procedure, deelnemers en meetinstrumenten worden hier beschreven.

Hoofdstuk 6 – Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de interviews weer. Alle relevante resultaten worden in dit hoofdstuk besproken.

Hoofdstuk 7 – Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen.

Hoofdstuk 8 - Discussie

In de discussie wordt kritisch naar het onderzoek gekeken. Hier worden de beperkingen van het onderzoek beschreven en aanbevelingen gedaan voor een vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2. Verklarende woordenlijst

Arbeidsmotivatie	De drijfveren om de gevraagde arbeidsprestaties te leveren
Arbeidsparticipatie	Het gedeelte van de bevolking dat actief deelneemt aan het arbeidsproces
Binden	Als werkgever ervoor zorgen dat een werknemer niet van werkgever verandert
Boeien	Het verhogen van de motivatie van het personeel
Millennial	Generatie benaming voor mensen die geboren zijn tussen 1980 en 2000
Ontgroening (demografie)	Het afnemen van het aandeel jongeren in de bevolking
Potentiele beroepsbevolking	Alle inwoners tussen de 15 en 65 jaar die in aanmerking komen op te werken
Vergrijzing	Verhoging van het aantal ouderen in een samenleving ten opzichte van het aantal jongeren
AOW-leeftijd	De leeftijd waarop men recht heeft op een AOW-uitkering

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt in dit hoofdstuk de jongere generatie en het concept van Bruel en Colsen (2015) met betrekking tot het onderwerp binden en boeien verder onderzocht en toegelicht. Er wordt gekeken welke factoren samenhangen met het begrip binden en boeien en welke factoren jongeren belangrijk vinden in een baan, op basis hiervan zijn de deelvragen opgesteld. Deze factoren worden in dit hoofdstuk verder onderzocht en toegelicht. Op deze manier is vorm gegeven aan het theoretisch kader. De eerste paragraaf beschrijft de jongere generatie, vervolgens wordt in paragraaf 2 het concept van Bruel en Colsen (2015) met betrekking tot het binden en boeien verder toegelicht. Tot slot worden in paragraaf 3 tot en met 6 de factoren onderzocht die volgens de theorie invloed hebben op het binden en boeien van jongeren.

3.1 De jongere generatie

3.1.1 Generaties

Boschma en Groen (2010) definiëren een generatie als een groep mensen die hun verleden, heden en toekomst met elkaar delen, waarbij grote historische gebeurtenissen op hetzelfde moment worden gedeeld. Voor de indeling van generaties in organisaties is de theorie van Aart Bontekoning (2018) een veelgebruikte theorie. Hij onderscheidt de volgende generaties: de protestgeneratie (1940 – 1955), generatie X (1955 – 1970), praktische generatie (1970 – 1985) en de screenagers/einstein/Y (1985 – 2000). Zoals beschreven in de inleiding staat binnen dit onderzoek generatie Y centraal. Onder deze generatie is het verloop de afgelopen jaren het grootst.

3.1.2. Generatie Y

Dit is de generatie die Smurfit Kappa aan wil trekken en wil behouden. De mensen binnen deze generatie zijn op dit moment tussen de 19 en 34 jaar oud. Ze zijn opgegroeid in een wereld van welvaart, waarin technologische snuffjes en sociale media centraal staan. Uit onderzoek van Kim Castenmiller (2009) blijkt dat generatie Y vooral wil ervaren, leren, ontdekken en groeien. Ze vinden persoonlijke ontwikkeling en openheid erg belangrijk. Verder geven ze aan behoefte te hebben aan een open cultuur waarin ze mogen zeggen wat ze denken en eerlijk kunnen zijn. Deze generatie heeft hoge verwachtingen ten aanzien van leiderschap. Ze verwachten dat een leidinggevende tijd voor hen heeft. Goed coachen en begeleiden vinden ze dan ook de belangrijkste taak van een leidinggevende (Castenmiller, 2009). Bastiaan Vercouteren (2017) voegt hieraan toe dat jongeren immateriële zaken zoals doorgroeimogelijkheden en zingeving belangrijk vinden, in sommige gevallen ook doorslaggevend dan geld. Maar het salaris moet wel marktconform zijn om jongeren aan te trekken en te behouden, anders gaan ze naar de concurrent.

3.1.3. Generatie Y op de werkvloer

De eerste lichting is inmiddels aan het werk. Mensen uit generatie Y zijn opgegroeid met hele andere normen en waarden en hebben een andere kijk op veel dingen. Generatie Y wordt beschreven als een groep die hoge eisen stelt en als het ze niet bevalt bij een organisatie zijn ze zo weer weg. Ze worden dan ook vaak 'jobhoppers' genoemd, omdat ze van de ene naar de andere baan hoppen. Ze stellen zichzelf centraal en zijn niet bang hun wensen- en eisenpakket op tafel te leggen (Den Breejen, 2009). Belangrijke drijfveren voor generatie Y zijn ontwikkelingsmogelijkheden, erkenning door middel van complimenten en een balans tussen werk en prive. Ze zetten graag hun talenten in en willen hun zwakke punten verbeteren. Om dat te kunnen realiseren ontvangen ze graag feedback (Bontekoning, 2018).

Bovenstaande theorie beschrijft dat jongeren ontwikkelingsmogelijkheden, leiderschap, een open cultuur en arbeidsvoorwaarden die work-life balance bevorderen, belangrijk vinden in een baan. In de volgende paragraaf wordt gekeken welke factoren volgens Bruel en Colsen (2015) invloed hebben op het binden en boeien van werknemers.

3.2 Binden en boeien

In 1998 is er een nieuw concept over binden en boeien ontwikkeld door Bruel en Colsen als antwoord op het vraagstuk hoe ingespeeld kan worden op menselijke drijfveren en de veranderende maatschappij. Ze definiëren binden en boeien als volgt: 'een verbinding of band tot stand brengen'. Ze maken onderscheid tussen twee stromingen in de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsrelaties. Enerzijds hebben zij het over een bovenstroom, deze is volgens hen verantwoordelijk voor de economische groei en welvaart. Ook is deze volgens hen verantwoordelijk voor de toenemende druk en stress op het werk. De werknemers binnen deze bovenstroom kunnen volgens Bruel en Colsen getypeerd worden als individuele contractanten die hun eigen kwaliteiten exploiteren. Deze mensen worden ook wel job-hoppers genoemd omdat ze hun kwaliteiten tijdelijk ter beschikking stellen. Anderzijds hebben Bruel en Colsen het over een onderstroom. Sociaal-culturele trends zorgen ervoor dat de levenshouding van mensen langzaam aan het veranderen is. De rol van het werk verandert in het leven, bij zowel een- als tweeverdieners staat het werk niet meer centraal. De prioriteiten liggen meer bij het gezin en vrije tijd. Mensen zijn bereid daar offers voor te brengen in hun werk. De werknemers binnen de onderstroom kunnen getypeerd worden als authentiek en op zoek naar verbinding en zingeving met een groter geheel. Op basis van deze stromingen maken Bruel en Colsen onderscheid tussen twee psychologische contracten die aangegaan worden met de organisatie. Ze beschrijven het psychologisch contract als volgt: '*de informele wederzijdse verwachtingen tussen individu en organisatie*'. Volgens hen kan er onderscheid gemaakt worden tussen de volgende twee categorieën: de geboeide werknemer en de gebonden werknemer. Deze twee categorieën verschillen fundamenteel in houding ten opzichte van de organisatie. De gebonden werknemer is dankbaar lid te mogen zijn van de gemeenschap en de geboeide werknemer ziet de organisatie als interessante partij om deals mee te sluiten. Zowel gebonden als geboeide werknemers spelen een cruciale rol in het succes van de organisatie. De gebonden werknemers dragen zorg voor de identiteit en cultuur van de organisatie. Zij zorgen ervoor dat de strategie gebaseerd is op de missie van de organisatie. De geboeide werknemer dient als bron van innovatie. De geboeide werknemer kan ervoor zorgen dat de waarden en normen niet te star worden en dat de organisatie hier niet in doorschiet.

❖ *De gebonden werknemer*

In deze categorie is er een psychologisch contract tussen gebonden werknemer en de missie en identiteit van de organisatie (cultuur). Deze categorie verbindt hun lot aan dat van de organisatie. Ze willen deel uitmaken van de authentieke gemeenschap. Deze werknemers hebben de behoefte aansluiting te vinden bij de organisatie op het gebied van normen en waarden. Belangrijke begrippen die hierbij kunnen opduiken zijn authenticiteit, zingeving en identiteit. Binnen deze categorie spelen de arbeidsvoorwaarden ook een rol maar dit is een minder krachtige motivator. De identiteit en de missie van de organisatie tellen binnen deze categorie veel zwaarder. De relatie van deze categorie is relatief stevig omdat de werknemers hun eigen belang ondergeschikt maken aan dat van de organisatie.

❖ *De geboeide werknemer*

In deze categorie is er een psychologisch contract tussen de organisatie en de geboeide werknemer. De werknemers binnen deze categorie worden geboeide werknemers genoemd omdat ze gericht zijn op doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling. Deze werknemers hebben minder behoefte aan vastigheid in de vorm van life-time employment. Geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden zijn krachtige motivatoren voor deze werknemers. Deze categorie is geboeid door het succes op de markt, de organisatie, het leuke werk, de arbeidsvoorwaarden, de ontwikkelingsmogelijkheden en de stijl van leidinggeven. Ze zijn ook bereid hun lot te verbinden aan dat van de organisatie, maar dit doen ze alleen zolang de organisatie nog aantrekkelijk genoeg is. Deze relatie is dus ook minder stabiel, veranderende voorkeuren of persoonlijke omstandigheden kunnen leiden tot herbezinning.

De laatste tijd kiezen bedrijven vaak voor binden of voor boeien, ze gaan er vanuit dat ze alle werknemers op dezelfde manier kunnen binden en/of boeien. Zo werkt het in de praktijk niet. Iedere werknemer heeft zijn of haar eigen specifieke behoeften en wensen waarin hij of zij ondersteund wil worden. Het is dus belangrijk dat organisaties tijdens het binden en boeien luisteren naar de behoeften van de werknemers. Een organisatie haalt op deze manier het beste uit de werknemers en zorgt ervoor dat ze passende werknemers blijft binden en boeien. Volgens Bruel en Colsen begint het binden en boeien van werknemers bij de werving en selectie. Tijdens de wervingscampagne wordt er al een bepaald beeld van de organisatie naar buiten gebracht. Er zijn campagnes die al vooraf inspelen op de behoeftes van potentiële werknemers. Campagnes die de organisatie promoten vanwege de goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden spelen in op de behoefte van mensen die geboeid willen worden. Campagnes die proberen mensen aan te trekken door middel van een aantrekkelijke missie en identiteit spelen in op de behoeftes van mensen die gebonden willen worden (Bruel & Colsen, 2015).

Bovenstaande theorie beschrijft dat binden en boeien twee op zichzelf staande definities zijn. Enerzijds hebben Bruel en Colsen (2015) het over een geboeide medewerker en anderzijds over een gebonden medewerker, zij zien het als twee psychologische contracten. Binnen elke organisatie zijn er mensen die gebonden willen worden en mensen die geboeid willen worden. Het zijn twee definities die elkaar beïnvloeden en versterken. Geboeide werknemers zijn ook makkelijker te binden en andersom heeft dit hetzelfde effect. Binnen Smurfit Kappa is het van belang om medewerkers te binden en te boeien. De factoren die in de volgende paragrafen beschreven worden hebben zowel invloed op gebonden als geboeide medewerkers. Daarom is er binnen dit onderzoek voor gekozen om binden en boeien als een begrip toe te passen. Volgens Bruel en Colsen (2015) begint het binden en boeien al tijdens de werving en selectie verder geven zij aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden, de leidinggevende en de cultuur binnen de organisatie invloed hebben op het binden en boeien. Eerder werd al beschreven welke factoren jongeren belangrijk vinden in een baan. Deze factoren worden in de volgende paragrafen onderzocht en beschreven. De werving en selectie wordt buiten beschouwing gelaten omdat deze buiten de kaders van dit onderzoek valt.

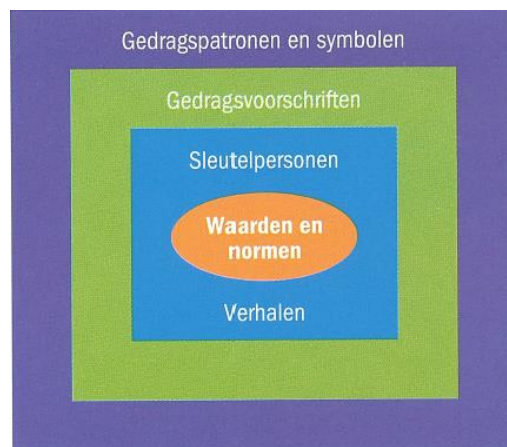
3.3 Organisatiecultuur

Zoals eerder beschreven draagt een organisatiecultuur bij aan de motivatie en tevredenheid van de werknemers, ook heeft de organisatiecultuur volgens Bruel en Colsen (2015) invloed op het binden en boeien van werknemers. Een organisatie moet zich focussen op de profilering en ontwikkeling van de organisatiecultuur. Hierdoor worden gebonden medewerkers aangetrokken, zij willen namelijk aansluiten bij de missie en identiteit van de organisatie. Maar aan de andere kant moet de organisatie ook ruimte geven aan geboeide medewerkers. Deze medewerkers hebben namelijk behoefte aan een eigen identiteit en stellen het eigen individu voorop (Bergwerf-Bok, 2008). Er zijn veel verschillende definities over het begrip organisatiecultuur. Weber & Doelen (2018) definiëren organisatiecultuur als volgt: *'Cultuur is een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen van wat goed en fout is'*. Een organisatiecultuur wordt meestal individueel doorgegeven door een rechtstreekste leidinggevende of collega, dit gebeurt zowel onbewust als bewust. Een organisatiecultuur kan op verschillende manieren tot uiting komen binnen een organisatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn: de manier van samenwerken, de manier waarop met eigendommen van de organisatie omgegaan wordt, de manier waarop het personeel zich kleedt binnen en buiten de organisatie, de mate van flexibiliteit en de mate waarin verantwoordelijkheid genomen wordt. Volgens Weber & Doelen (2018) kan een organisatiecultuur verschillende positieve effecten hebben, binding is er hier een van. Een van de krachten van een cultuur is het bij elkaar brengen van mensen. Een cultuur kan ervoor zorgen dat werknemers trots zijn op hun organisatie en als een team achter de visie, missie en strategie van de organisatie staan.

Een sterke organisatiecultuur is afhankelijk van verschillende elementen (zie Figuur 3.1). Van zichtbaar naar minder zichtbaar zijn de volgende elementen te herkennen: gedragsspatronen en symbolen, gedragsvoorschriften, sleutelpersonen en verhalen, waarden en normen (Weber & Doelen, 2018).

Gedragsspatronen en symbolen

Gedragsspatronen worden heel zichtbaar geuit in de manier van omgaan met managers en collega's. Ook symbolen zijn duidelijk herkenbaar, hierbij moet je denken aan de huisstijl, logo's, interieur, kleding en huisvesting. Symbolen zijn bepalend voor de manier waarop de organisatie zich presenteert naar de omgeving. Gedragsspatronen en symbolen worden ook wel corporate identity genoemd. Het is belangrijk dat de organisatie een helder beeld schetst naar de werknemers, zo kan er worden bepaald of een werknemer aansluiting kan vinden bij de visie en missie van de organisatie. Ook is het belangrijk om werknemers te betrekken in de koers van de organisatie, op deze manier zorgt de organisatie ervoor dat de werknemers betrokken worden bij de cultuur.



Figuur 3.1: Overgenomen uit: *organiseren en managen* (p.252) door A. Weber en A. Doelen, 2018, Groningen:Noordhoff.

Gedragsvoorschriften

Gedragsvoorschriften zijn minder duidelijk zichtbaar voor iemand die niet bekend is met de organisatie. Er kan onderscheid gemaakt worden in formele en informele gedragsregels. Formele gedragsregels zijn dingen die vastgelegd zijn in de vorm van veiligheidsvoorschriften, werktijden en de manier waarop verlof wordt aangevraagd. Informele gedragsregels zijn alleen zichtbaar voor mensen binnen de organisatie, hierbij moet je denken aan traktaties op verjaardagen en kletsen onder werktijd. Gedragsvoorschriften hebben invloed op de werk-privé balans. Bijvoorbeeld wanneer er van je wordt verwacht dat je buiten kantooruren bereikbaar bent voor je werk. Volgens Randstad (z.d.) hechten jongeren waarde aan een goede werk-privé balans en flexibele uren. Ze willen prestaties leveren maar ook tijd doorbrengen buiten kantoor.

Sleutelpersonen en verhalen

Sleutelpersonen leveren een belangrijke bijdrage aan de organisatiecultuur. In iedere organisatie wordt opgekeken naar bepaalde personen. Vaak zijn dit belangrijke leidinggevende, grondleggers van de organisatie of uitblinkers. Vaak zijn leidinggevende de personen die de visie, missie en kernwaarden delen met de nieuwe werknemers. Later in dit hoofdstuk wordt de manier van leidinggeven verder gedefinieerd, dit heeft namelijk invloed op het binden en boeien van jongeren. Het cultuurelement sleutelpersonen is verbonden met het cultuurelement verhalen. Verhalen zijn er in iedere organisatie. Hierbij moet je denken aan roddels en geruchten maar ook aan verhalen over belangrijke gebeurtenissen zoals de oprichting.

Waarden en normen

De kern van een organisatiecultuur wordt gevormd door waarden en normen. Het minst zichtbare component van cultuur. Waarden kunnen omschreven worden als idealen of maatstaven die gelden voor het gedrag binnen een organisatie. Er kan ook onderscheid gemaakt worden in bedrijfswaarden, dit zijn doelen die de organisatie na wil streven. Waarden worden vertaald naar concreet gedrag of naar gedrag wat juist niet moet, zodra dit gebeurt zijn het normen. Met andere woorden zijn normen richtlijnen voor gewenst gedrag. De kernwaarden van een organisatie hebben invloed op het binden van werknemers omdat ze een blijvende bron van inspiratie zijn. Werknemers voelen zich verbonden met de organisatie op basis van deze waarden. De meeste jongeren willen graag werken op een plek waar de waarden van de organisatie aansluiten op hun eigen waarden (Vercouteren, 2017).

3.3.1. Cultuurtyperingen

Iedere organisatie vult bovenstaande elementen op een eigen manier in. Ondanks deze eigen invullingen lijken veel organisaties op elkaar. Op basis van de gelijkenis tussen verschillende organisatieculturen zijn er de afgelopen jaren vele modellen ontwikkeld. Een model dat vaak gebruikt wordt, is de typering van Harrison. De typering van Harrison staat verder uitgelegd en uitgewerkt in het boek organiseren en managen van Weber & Doelen (2018). Een werkgever moet rekening houden met de verschillende belangen tussen een organisatie en werknemer. De oplossingen die gevonden worden voor deze tegenstrijdige belangen bepalen de cultuur van een organisatie. Harrison onderscheid vier typen bedrijfscultuur op basis van twee variabelen (zie figuur 3.2). De eerste variabele is spreiding van macht en de tweede variabele is samenwerking. Op basis hiervan zijn de volgende typen cultuur te onderscheiden:

Machtscultuur

Deze cultuur kenmerkt zich doordat alle macht bij de werkgever ligt. In deze cultuur zijn er nauwelijks regels en procedures. Binnen een machtscultuur willen mensen domineren en ze proberen de organisatie naar hun hand te zetten. Over het algemeen worden beslissingen binnen een machtscultuur snel genomen.

Rollencultuur

Deze cultuur kenmerkt zich door procedures en regels. Iedereen houdt zich strikt aan zijn taakomschrijving. Een rollencultuur is nauwelijks flexibel, er worden beslissingen genomen volgens vastgelegde procedures. Werknemers worden gewaardeerd op basis van prestaties binnen hun functie.

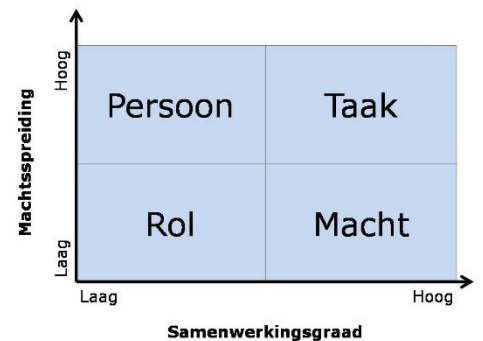
Taakcultuur

De focus in deze cultuur ligt op de taak. Niemand mag het bereiken hiervan in de weg staan. Procedures worden afgeschaft als deze niet of vertragend werken. In deze cultuur is macht gebaseerd op bekwaamheid en kennis. Persoonlijke belangen van de medewerkers spelen in deze cultuur geen rol, hierdoor komt de taakcultuur vaak hard over.

Persoonscultuur

De focus in deze cultuur ligt op de personen die werkzaam zijn binnen de organisatie. In deze cultuur wordt er nauwelijks macht uitgeoefend. Een van de belangrijkste onderwerpen binnen deze cultuur is persoonlijke ontwikkeling. Over het algemeen vinden de werknemers het werk interessant en leerzaam. Als de werknemers geen ontwikkelingsmogelijkheden meer zien, verlaten zij de organisatie. Hierdoor zijn organisaties met deze cultuur minder stabiel.

Bovenstaande theorie beschrijft dat een organisatiecultuur invloed heeft op zowel gebonden als geboeide medewerkers. Gebonden medewerkers hechten meer waarde aan de missie en visie, deze vinden ze terug in de gedrag patronen en de waarden en normen van de organisatie. Daarentegen hechten geboeide werknemers meer waarden aan een werk-privé balans dit komt terug in de gedragsvoorschriften. Ook hechten zij waarde aan de manier van leidinggeven, hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan. Als we kijken naar de typering van Harrison, past de persoonscultuur het best bij de jongere generatie. Volgens Randstad (z.d.) hebben jongeren namelijk geen behoefte aan hiërarchie. Ze geven de voorkeur aan een gedecentraliseerde bedrijfscultuur waarin ze kunnen samenwerken en zichzelf kunnen ontwikkelen.



Figuur 3.2: Cultuurtypologie Harrison Overgenomen uit: organiseren en managen (p.253) door A.Weber en A. Doelen, 2018, Groningen: Noordhoff.

3.4 Leiderschapsstijlen

Zoals hierboven genoemd leveren sleutelpersonen leveren een belangrijke bijdrage aan de organisatiecultuur. In veel gevallen zijn leidinggevende sleutelfiguren. Volgens een onderzoek van Motivaction (2018) blijft een werkgever aantrekkelijk voor jongeren als er sterk en duidelijk leiderschap geboden wordt. Jongeren hebben vrijheid nodig, maar wel binnen duidelijke kaders. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen carrière pad, maar hebben hierin wel richting en structuur nodig. Ze hebben behoefte aan een krachtige leidinggevende met een heldere visie. De leidinggevende geeft inzicht in wat er verwacht wordt en hoe ze hieraan kunnen bijdragen (Motivaction, 2018). Zoals beschreven in de vorige paragraaf is leiderschap ook een onderdeel van de organisatiecultuur. Leidinggevende worden daar aangeduid als mogelijke sleutelpersonen. Een leidinggevende speelt in zijn manier van leidinggeven dus een belangrijke rol in het binden en boeien van nieuwe werknemers. Het is belangrijk dat de leiderschapsstijl aangepast wordt aan de werknemer. De theorie 'situationeel leidinggeven' van Paul Hersey en Ken Blanchard sluit hier goed op aan. De kern van deze theorie is dat de leiderschapsstijl verschillend is per situatie. Hersey en Blanchard onderscheiden hierbij vier type medewerkers, ingedeeld naar taakvolwassenheid. Volgens Hersey en Blanchard is taakvolwassenheid en combinatie van bekwaamheid en motivatie. Er is sprake van bekwaamheid als een werknemer veel ervaring en kennis heeft om een taak vaardig uit te voeren. De motivatie wordt bepaald door het zelfvertrouwen en de toewijding. Op basis van de taakvolwassenheid zijn er vier verschillende leiderschapsstijlen. Elke leiderschapsstijl is een mix tussen relatiegericht gedrag (ondersteunend) en taakgericht gedrag (sturend). Bij het taakgericht leiderschap draait het om de uitvoering van de werkzaamheden. Deze stijl van leidinggeven wordt vaak als autoritair ervaren. De leidinggevende stelt de doelen vast en maakt een planning voor de werkzaamheden. Er is hier dan ook sprake van een eenzijdige communicatie. Bij het relatiegericht leiderschap draait het meer om de motivatie, sfeer en onderlinge verhoudingen. Bij deze leiderschapsstijl stimuleert de leidinggevende de medewerker en geeft zo nodig feedback. Alles is gericht op samenwerking tussen de leidinggevende en werknemer. Bij het relatiegericht leiderschap is er sprake van een tweezijdige communicatie (Weber & Doelen, 2018).

3.4.1. Vier leiderschapsstijlen

Hersey en Blanchard onderscheiden op basis van de combinatie tussen ondersteuning en sturing vier leiderschapsstijlen. Elke stijl past bij een niveau van taakvolwassenheid. De volgende stijlen zijn te onderscheiden: leiden, begeleiden, steunen en delegeren.

Leiden

Te beginnen met leiden, dit wordt ook wel de directieve leiderschapsstijl genoemd. Kenmerkend aan deze stijl is veel sturing, weinig ondersteuning. In deze stijl geeft de leidinggevende opdrachten en instructies. De leidinggevende schrijft voor hoe de werkzaamheden moeten gebeuren. De communicatie vindt hierbij vooral eenzijdig plaats.

Coachen

De tweede stijl die Hersey en Blanchard onderscheiden is coachen, ook wel de overtuigende leiderschapsstijl genoemd. Kenmerkend aan deze stijl is veel sturing, veel ondersteuning. Bij deze stijl van leidinggeven heeft de leidinggevende een dubbele functie hij geeft opdrachten en instructies en hij geeft het nut van bepaalde opdrachten aan. Hierbij wordt de werknemer uitgenodigd om verbetervoorstellen te doen of vragen te stellen. De leidinggevende kan hier positieve en negatieve feedback op geven. De voorkeur gaat uit naar positieve feedback. Deze stijl wordt vaak toegepast wanneer een werknemer coaching nodig heeft om zijn of haar plek te vinden binnen de organisatie. Er wordt hier vooral tweezijdig gecommuniceerd.

Steunen

De derde leiderschapsstijl die Hersey en Blanchard onderscheiden is steunen, ook wel de participerende leiderschapsstijl genoemd. Kenmerkend aan deze stijl is veel ondersteuning, weinig sturing. De leidinggevende neemt in deze stijl een motiverende en ondersteunende rol aan. De leidinggevende laat merken dat hij vertrouwen heeft in de werknemers en hij is er als de werknemers coaching nodig hebben.

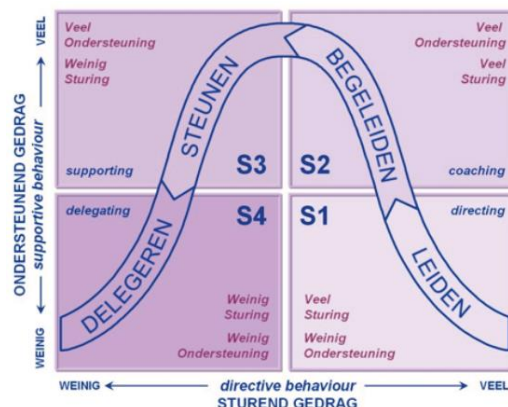
Delegeren

De laatste leiderschapsstijl die Hersey en Blanchard onderscheiden is delegeren, ook wel de delegerende leiderschapsstijl genoemd. Kenmerkend aan deze stijl is weinig ondersteuning, weinig sturing. De leidinggevende zorgt voor de kaders waarin de werknemer zelfstandig kan functioneren. De werknemer werkt veel zelfstandig en neemt zelf beslissingen. Er is geen ondersteuning nodig omdat de werknemer capabel genoeg is om de taak zelfstandig uit te voeren. Sturing is ook overbodig omdat de werknemer precies weet wat hij of zij moet doen.

Zoals eerder genoemd hebben jongeren behoefte aan sterk en duidelijk leiderschap. Ze willen gezien worden als individu en ook op die manier begeleid worden. Niet alle jongeren zijn hetzelfde, het is van belang dat er onderscheid gemaakt wordt tussen de structuurzoekende jongeren en zelfredzame jongeren (Motivaction, 2018). Om zo effectief mogelijk leiding te geven moet er gekozen worden voor een stijl die past bij de werknemer. Door deze theorie van Hersey en Blanchard toe te passen en deze af te stemmen op de situatie van de werknemer, blijf je de medewerkers motiveren en betrekken bij de organisatie (Weber & Doelen, 2018). In de volgende paragraaf gaan we in op het binden en boeien van jongeren door middel van arbeidsvoorwaarden.

3.5 Arbeidsvoorwaarden

Volgens Bruel en Colsen blijven geboeide werknemers bij de organisatie zolang het aantrekkelijk genoeg is, arbeidsvoorwaarden spelen hierin een grote rol. Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waaronder een werknemer zijn werk verricht. Deze voorwaarden worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. Er bestaan meerdere soorten arbeidsvoorwaarden, er zijn primaire arbeidsvoorwaarden en secundaire arbeidsvoorwaarden. Primaire arbeidsvoorwaarden worden altijd vastgelegd in de overeenkomst, hierbij moet je denken aan loon, arbeidsduur, werktijden en vakantiedagen. Secundaire arbeidsvoorwaarden komen bovenop het loon hierbij moet je denken aan een laptop, telefoon of auto van de zaak, verlofregelingen en pensioen. Al deze voorwaarden hebben invloed op de arbeidsmotivatie en betrokkenheid van de werknemers, ze zorgen ervoor dat werknemers betrokken blijven bij de organisatie. In tegenstelling tot primaire arbeidsvoorwaarden is er in de wet niks afgesproken over secundaire arbeidsvoorwaarden. De lijst van secundaire arbeidsvoorwaarden is daarom niet limitatief (HelloLaw, z.d.). Veel bedrijven gaan nog steeds uit van een 'one size fits all' benadering als het gaat om arbeidsvoorwaarden, dit is steeds minder efficiënt en niet meer van deze tijd. Werknemers hebben steeds meer behoeften en wensen als het gaat over arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek van de NRC blijkt dat werknemers meer invloed willen hebben op hun eigen loopbaan, werktijden en arbeidsvoorwaarden. Vanwege deze ontwikkelingen stappen steeds meer bedrijven over naar een beleid waarbij werknemers meer inspraak hebben en zelf keuzes kunnen maken. Het geven van keuzemogelijkheden leidt tot meer waardering en tevredenheid bij de werknemers (Van Der Kaaden, 2015). Eerder werd als beschreven dat jongeren immateriële zaken zoals ontwikkelingsmogelijkheden en zingeving belangrijk vinden maar dat het salaris ook nog steeds een belangrijke voorwaarde is. Verder hebben millennials behoefte aan flexibele uren en een goede work-life balance (Vercouteren, 2017).



Figuur 3.3: Leiderschapsstijlen Hersey en Blanchard.
Overgenomen uit Coördinerend werken van SBA, (z.d.)
(https://www.sbaweb.nl/media/file/samenvatting_co_ordinerend_werken-1-1.pdf)

3.6 Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden

Zoals eerder beschreven vinden jongeren ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk in een baan. Ze zijn opgegroeid in een tijd waarin materieel succes minder belangrijk is. Vrije tijd en persoonlijke ontwikkeling zijn de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden voor deze generatie (Motivaction, 2018). Door oog te hebben voor de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden van je werknemers zorg je er ervoor dat zij zichzelf blijven uitdagen en dus boeien. Ook speelt persoonlijke ontwikkeling volgens Noomen (2015) een belangrijke rol in het binden van medewerkers omdat er door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden loopbaanwensen gerealiseerd kunnen worden. Nieuwe medewerkers voldoen nooit helemaal aan de eisen die de functie stelt. Dat is de oorsprong van het opleiden in de arbeidssituaties, werknemers geschikt maken en houden voor de taken die ze moeten gaan verrichten. Een voorbeeld hiervan is ongeschoolde fabrieksarbeid. De ongeschoolde werknemer wordt opgeleid aan de machine, hiervoor moet de werknemer enige kennis hebben maar het draait vooral om handarbeid. Organisaties die ervoor willen zorgen dat ze succesvol blijven moeten hun werknemers 'op peil' houden. Om dit te kunnen realiseren is leren en opleiden belangrijk (Noomen, 2015). Op dit moment spelen er twee stromingen als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling van mensen in organisaties. Enerzijds competentie management als dominante stroming en anderzijds talent management als nieuwe stroming. Bij competentie management wordt er gekeken naar wat de organisatie nodig heeft, dit gebeurt door het stellen van doelen, het monitoren van de voortgang, het signaleren van tekorten en evaluaties. De organisatie bepaald de doelstellingen en koppelt hier vervolgens competenties aan. Per functie worden de benodigde competenties in kaart gebracht vervolgens wordt tijdens een ontwikkelgesprek of assessment vastgesteld of de werknemer over deze competenties beschikt. Naast competenties is er vanaf ongeveer 2005 ook meer aandacht voor het talent van de werknemers. Talent management focust zich meer op de persoonlijke kenmerken, aanleg en drijfveren van mensen. Talent is persoonsgebonden en competenties worden beschreven in termen van concreet gedrag. Door talent toe te passen in het werk handelt een werknemer niet alleen competent, de competentie wordt aangedreven door het talent dat onder de competentie ligt. Deze toevoeging zorgt ervoor dat werknemers energie en voldoening uit een bepaalde activiteit halen (Kessels & Poell, 2011).

Om als organisatie talenten van werknemers zo goed mogelijk in te zetten moet er voldaan worden aan een aantal voorwaarden:

- ❖ Er moet een beleid zijn waarin de kwaliteiten die de werknemers nodig hebben beschreven worden;
- ❖ Er moet een persoonlijk ontwikkelplan (POP) zijn voor iedere werknemer;
- ❖ Er moet een jaarlijks opleidingsplan zijn waardoor iedere werknemers gegarandeerd zijn gewenste ontwikkeldoelstellingen kan bereiken;
- ❖ Er moet een studiekostenregeling zijn waarin de materiele voorwaarden gerealiseerd worden;
- ❖ Er moet een evaluatiesysteem zijn waarmee de resultaten vastgesteld worden en nieuwe leerdoelen worden geformuleerd.

Naast opleidingen zijn er veel verschillende methodes om personeel te ontwikkelen. Eerder werd al genoemd dat een POP gesprek ingezet kan worden om competenties te ontwikkelen. Dit is een lange termijn afspraak tussen de werkgever en de werknemer, over de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Er wordt een plan voor een leerproces opgesteld en deze wordt gefaciliteerd door de inbreng van geld en tijd. Een Persoonlijk Ontwikkel Plan zorgt ervoor dat medewerkers breder inzetbaar zijn. Ook wordt het verzuim en verloop kleiner doordat de arbeidssatisfactie groter is. De ontwikkelingsdoelen die tijdens een POP worden gesteld zijn op allerlei manieren te realiseren ("POP/ persoonlijk ontwikkelingsplan", z.d.). Volgens Noomen (2015) zijn de meest voorkomende leervormen: opleiden, coaching en mentoring.

Opleiden

Opleiden heeft te maken met drie verschillende leerprocessen, namelijk: het vormen van de eigen persoonlijkheid d.m.v. ervaringen en ideeën (vorming), het aanleren van sociale of technische vaardigheden (training) en het verstrekken van inzicht en kennis (scholing). Vorming draait om het ontwikkelen van een eigen persoonlijkheid. Hier ligt het initiatief en de verantwoordelijkheid juist bij de werknemer die deelneemt aan het proces. De opleider heeft hierin verschillende taken: hij schept de juiste condities, hij maakt de deelnemers bewust van de consequenties van hun eigen handelen, hij biedt oplossingsmogelijkheden en biedt kennis aan die nog ontbreekt. Scholing draait vooral om kennisoverdracht, in deze situaties is de opleider meestal de expert. Het initiatief ligt ook bij de opleider, hij bepaald hoe de stof overgebracht wordt, wat er geleerd moet worden en hij verzorgt het opleidingsproces. Het opleidingsgedrag van trainingen is afhankelijk van het soort vaardigheden. Als het gaat om technische vaardigheden ligt het initiatief vooral bij de opleider en als het gaat om sociale vaardigheden ligt het initiatief vooral bij de deelnemer. De houding van de deelnemer speelt een cruciale rol bij het ontwikkelen van sociale vaardigheden. In de praktijk is scholing het meest voorkomende leerproces. De vorm van een opleiding is afhankelijk van de inhoud en het doel van een opleiding.

Mentoring

De andere leervormen zijn mentoring en coaching. Mentoring wordt omschreven als een instrument waarmee medewerkers een vaardigheid, persoonlijkheid of bekwaamheid kunnen ontwikkelen door middel van praktische ervaringen en geregelde feedback. Als er sprake is van mentoring is het van belang dat: het gericht is op aanwezige vaardigheden, het een één-op- één activiteit is en het bedoeld is om te ondersteunen en mogelijkheden te creëren. Mentoring is iets anders dan coaching. Volgens een onderzoek van Motivaction (2018) is het belangrijk om regelmatig feedback te geven aan de jongere generatie, hierdoor blijven zichzelf verbeteren en presteren ze ook beter.

Coaching

Er is sprake van coaching als de directe leidinggevende de begeleider is. Coaching richt zich op het aanleren van taakgerichte vaardigheden, het is dus vooral on-the-job-begeleiding. Coaching en mentoring draaien beide om persoonlijke ontwikkeling.

Bovenstaande theorie beschrijft dat ontwikkelingsmogelijkheden bijdragen aan het binden en boeien van werknemers. Doordat medewerkers de kans krijgen om zich te ontwikkelen blijven ze gebloeid door de organisatie en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden zorgt er ook voor dat loopbaanwensen gerealiseerd worden, dit heeft volgens Noomen (2015) effect op het binden van werknemers. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat jongeren ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk vinden. Het is van belang om hier duidelijk en transparant te zijn over te carrièremogelijkheden. Jongeren hebben behoefte aan structuur en duidelijkheid in dit proces (Motivaction, 2018). Volgens Randstad (z.d.) kan het voor jongeren goed werken om mentorschap in te voeren binnen de organisatie. Op deze manier kunnen de ervaren collega's hun ervaring overdragen aan de jongere generatie. Motivaction (2018) voegt hieraan toe dat jongen graag feedback ontvangen op hun prestaties en activiteiten, zowel in negatieve als in positieve zin. Volgens de motivatietheorie van Herzberg zijn prestaties, erkenning, verantwoordelijkheid, vooruitzichten en groei ook de belangrijkste motiverende factoren (HumanBusiness, 2017).

De uitdieping van bovenstaande factoren heeft er naar mijn mening voor gezorgd dat er een verbinding kan worden gelegd tussen bovenstaande factoren en het binden en boeien van jongeren. Alle factoren leveren hier op verschillende manieren een bijdrage aan. Alle factoren worden in onderstaand model schematisch weergegeven.

Hoofdstuk 4. Conceptueel model

In dit hoofdstuk is het conceptueel model uitgewerkt. Het conceptueel model geeft schematisch weer wat er onderzocht wordt in dit onderzoek. Op basis van het theoretisch onderzoek in het vorige hoofdstuk kan er een verbinding gelegd worden tussen het binden en boeien van werknemers en de elementen die hieraan bijdragen. Deze elementen worden hieronder schematisch weergegeven. Het model bestaat uit een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn in dit geval: werving & selectie, leiderschapsstijl, arbeidsvoorwaarden, persoonlijke ontwikkeling en organisatiecultuur. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is het binden en boeien van jongeren.



Hoofdstuk 5. Methodische verantwoording

De methodische verantwoording geeft aan welke methodes en werkwijzen er gebruikt zijn en waarom hiervoor gekozen is.

5.1 Onderzoeksmethoden

5.1.1. Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan de interviews zijn de onderwerpen die betrekking hebben op het binden en boeien van jongeren uitgediept door middel van een literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de huidige theorieën en kennis over het onderwerp binden en boeien. Op basis van deze theorieën zijn de factoren die hier invloed op hebben onderzocht en verder uitgediept in het theoretisch kader. Tevens is het begrip jongeren verder gedefinieerd op basis van verschillende generatie theorieën.

Bruel en Colsen (2015) onderscheiden in hun theorie de gebonden en geboeide medewerker, zij zien het als twee begrippen. Beide begrippen worden meegenomen in dit onderzoek omdat het begrippen zijn die elkaar aanvullen en overlappen. Een medewerker is nooit alleen maar gebonden of alleen maar geboeid, de factoren die onderzocht worden binnen dit onderzoek hebben invloed op het binden en boeien. Binnen Smurfit Kappa is het van belang om zowel medewerkers te binden als te boeien. Daarom is ervoor gekozen om binden en boeien binnen dit onderzoek toe te passen als een begrip. Tijdens de beantwoording van de hoofd- en deelvragen zal er ingegaan worden op de factoren die invloed hebben op het binden en boeien van jongeren.

5.1.2. Verantwoording gebruikte theorieën

Binnen het theoretisch kader worden de volgende begrippen onderzocht: organisatiecultuur, leiderschap, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. Deze begrippen zijn gekozen op basis van de theorie van Bruel en Colsen (2015), ook is er gekeken naar de factoren die jongeren belangrijk vinden in een baan. Om deze onderwerpen te kunnen onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van verschillende theorieën en modellen. Te beginnen met de organisatiecultuur, deze is onderzocht met behulp van de cultuurtypologie van Harrison. Harrison beschrijft vier typen bedrijfscultuur. Dit model is tijdens de interviews bevraagd op basis van twee variabelen: samenwerking en spreiding van macht. Het volgende begrip: leiderschap, is onderzocht met behulp van de leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard. Er is voor deze theorie gekozen omdat binnen deze theorie de leiderschapsstijl afgestemd kan worden op de persoon. Bij de uitdieping van de factor arbeidsvoorwaarden is er gekeken naar de invloed van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Tot slot zijn de ontwikkelingsmogelijkheden onderzocht. Hier is gekeken naar de meest voorkomende leervormen volgens Noomen (2015).

5.1.3. Desk Research

Tijdens het vooronderzoek is er gebruik gemaakt van desk research aan de hand van secundaire data binnen Smurfit Kappa. Desk research betekent het analyseren en verzamelen van gegevens die reeds beschikbaar zijn (Tubbing, 2014).

Met behulp van het personele informatiesysteem AFAS zijn deze secundaire data verzameld. Enkele voorbeelden van secundaire data zijn: de leeftijdsopbouw en het verloop binnen Smurfit Kappa. Deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 1 tot en met 4 van de inleiding. Verder kon met behulp van AFAS geconcludeerd worden welke werknemers binnen de onderzoekspopulatie vallen.

5.1.4. Kwalitatief onderzoek

De gegevens voor dit onderzoek worden verzameld door middel van interviews. Hier is voor gekozen omdat de onderzoekspopulatie bestaat uit een kleine groep mensen. Ook kunnen op deze manier de meningen, behoeften en wensen van de respondenten meegenomen worden in het onderzoek. Dat is van belang voor dit onderzoek omdat achterhaald moet worden welke factoren de respondenten belangrijk vinden in hun baan. De respondenten kunnen op deze manier zelf meedenken over de factoren die zij belangrijk vinden. Kwalitatief onderzoek heeft een aantal voordelen ten opzichte van kwantitatief onderzoek. Een enquête geeft specifieke en beperkte antwoordmogelijkheden, terwijl interviews de mogelijkheid geven tot doorvragen. Doordat er de mogelijkheid is om door te vragen kan er waardevolle informatie naar boven komen die met een enquête niet achterhaald zou worden. Ook kan tijdens interviews ingespeeld worden op de reactie of houding van de respondent. Soms kunnen dat signalen zijn om door te vragen.

5.2 Procedure en respondenten

5.2.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers van 20 tot en met 35 jaar, alle afdelingen worden hierin meegenomen. Hier is voor gekozen omdat binden en boeien een vraagstuk is dat speelt binnen alle afdelingen van Smurfit Kappa. Smurfit Kappa bestaat uit de volgende afdelingen:

- De afdeling QESH & Kwaliteitsdienst;
- De afdeling controlling bestaat uit: administratie, P&O en IT;
- De afdeling verkoop bestaat uit: verkoop binnendienst en verkoop ondersteuning;
- De afdeling operations bestaat uit: bedrijfsbureau, golfkartonmachine (GKM), verwerking, productie technische werkvoorbereiding (PTW) en de technische dienst.

Onder het begrip jongeren verstaat Smurfit Kappa medewerkers die geboren zijn tussen 1983 en 1998. Er is voor deze leeftijdscategorie gekozen omdat uit het personele informatiesysteem AFAS naar voren komt dat het verloop onder deze categorie het hoogst is. Met behulp van het personele informatiesysteem AFAS was te achterhalen dat er momenteel 18 mensen tot deze onderzoekspopulatie behoren. Zeventien van de achttien medewerkers zijn man, dit is 94,4% van de onderzoekspopulatie. Dat betekent dat 5,6% van de onderzoekspopulatie vrouw is. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 27 jaar. De opleidingsniveaus van de onderzoekspopulatie lopen uiteen van mbo niveau 2 tot hbo omdat het verschillende functies betreft.

5.2.2. Respondenten

Er is bij de selectie van respondenten gekozen voor een representatieve weerspiegeling van de onderzoekspopulatie. De respondenten voor de interviews zijn gekozen op basis van geslacht, leeftijd en functie. Er zijn 4 medewerkers uit de productie geïnterviewd en 4 medewerkers van kantoor. De respondenten zijn niet gekozen op basis van een specifiek kenmerk. De reden hiervoor is dat er binnen dit onderzoek niet voor gekozen is om specifieke kenmerken zoals: geslacht, functie en dienstjaren mee te nemen in de selectie van respondenten. De uiteindelijke groep van acht respondenten vormt een om deze reden een representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie. Hierdoor wordt de validiteit verhoogd omdat de respondentengroep een afspiegeling geeft van de hele onderzoekspopulatie. Hierdoor zijn de resultaten generaliseerbaar voor Smurfit Kappa ook wel externe validiteit genoemd. Van de acht respondenten was er een vrouwelijk en zeven mannelijk. De functies lopen uiteen van machinevoerder verwerking tot technisch ontwerper. De gemiddelde leeftijd van de respondentengroep is 29 jaar.

5.2.3. Procedure en dataverzameling

Door middel van semigestructureerde interviews is de data voor dit onderzoek verzameld. De interviews zijn in overleg met de leidinggevende en/of respondent ingepland en uitgevoerd tijdens werktijd. De data is verzameld van 3 december tot en met 15 december, de precieze tijdsplanning is te vinden in bijlage 2. Ter informatie is er een inleidende mail gestuurd naar de betrokken leidinggevend, deze is te vinden in bijlage 1. Voorafgaand aan de interviews is er toestemming gevraagd aan de respondenten voor het opnemen van het gesprek en voor het transcriberen van het gesprek, ook werd vooraf toegelicht hoe lang het ongeveer zou gaan duren en welke topics besproken zouden worden. Zodra de respondenten hier toestemming voor hadden gegeven zijn de interviews van start gegaan. De interviews zijn gehouden in een afgesloten kantoor gelegen naast het HR kantoor. Zo is geprobeerd de privacy van de respondenten te waarborgen. Elk interview heeft in totaal 30 tot 60 minuten in beslag genomen.

5.3. Meetinstrumenten

De populatie bestaat uit 18 mensen, 8 mensen hiervan zijn geïnterviewd. Deze 8 respondenten zijn in overleg met de leidinggevende gekozen op basis van beschikbaarheid. Dit is 44,4 % van de onderzoekspopulatie. Er was geen bestaande vragenlijst te vinden die aansloot op de te onderzoeken onderwerpen, daarom is er voor gekozen om voorafgaand aan de interviews zelf een semi-gestructureerde vragenlijst op te stellen. Deze is opgesteld op basis van de topics die uit het literatuuronderzoek en het conceptueel model naar voren kwamen. Hierdoor wordt de validiteit gewaarborgd. De vragenlijst is opgesteld in overleg met de opdrachtgever. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3. De volgende topics zijn aan bod gekomen: binden & boeien, organisatiecultuur, leiderschap, arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden. Een aantal vragen zijn afkomstig uit het onderzoek van Huijbregts (2018) naar het binden en boeien van medewerkers, vraag 18, 36, 37, 48 en 54 zijn hieruit overgenomen en in eigen woorden vertaald naar de huidige vragenlijst. Per topic zijn er minimaal 8 vragen opgesteld, deze vragen zijn afgestemd op de begrippen uit het theoretisch kader. Per onderwerp wordt gevraagd naar de invloed van dat onderwerp op het binden en boeien van jongeren en wat er beter kan op dat gebied. Er is gekozen voor een semigestructureerde vragenlijst omdat er dan enerzijds tussentijds doorgevraagd kan worden op bepaalde onderwerpen en om anderzijds een richtlijn te hebben in het bevragen van de topics. Door gebruik te maken van een vragenlijst, wordt de betrouwbaarheid verhoogd. De reden hiervoor is dat de formulering van de interviewvragen voor alle respondenten gelijk zijn en er zit een logische volgorde in de vragen zit (Verhoeven, 2014).

5.4. Analyses

De afgenomen interviews zijn uitgewerkt in de vorm van transcripten, dit is gebeurd met behulp van de audio-opname die tijdens de interviews zijn opgenomen middels een dictafoon. Deze methode is betrouwbaar doordat alle gesprekken woord voor woord zijn getranscribeerd hierdoor geeft het een objectieve weergave van het gesprek. Zoals eerder genoemd hebben alle respondenten toestemming gegeven voor de opname. De transcripten zijn bijgevoegd in bijlage 4. Nadat alle interviews getranscribeerd waren, zijn ze gecodeerd. Nadat alle codes waren toegekend is nogmaals gecontroleerd of de juiste codes toegekend waren ook wel iteratie genoemd. Volgens Verhoeven (2014) wordt het proces betrouwbaarder door de analyse meerdere malen te doorlopen in de volgende drie stappen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Tijdens het open coderen zijn er labels gehangen aan bepaalde tekstfragmenten van het interview, deze tekstfragmenten zijn tevens onderstreept, hierna begint het axiaal coderen. Tijdens deze stap worden de codes met elkaar vergeleken en bij elkaar gevoegd onder een overkoepelende code, deze overkoepelende codes zijn te vinden in de codeboom in bijlage 5 en 6. Vervolgens komt de laatste stap: selectief coderen. In deze fase wordt er gekeken naar de verbinding tussen de codes en de theorie.

5.5 Onderzoeksplanning

Onderstaande tabel geeft aan welke planning tijdens dit onderzoek gevolgd is. Er is veel tijd besteed aan het theoretisch kader. Dit nam veel tijd in beslag omdat binden en boeien vrij breed is evenals de factoren die hier invloed op hebben. Dit heeft geresulteerd in een breed theoretisch kader.

Lesweek	Datum	Fase OAO
<i>Week 1</i>	27-augustus	Oriëntatie
<i>Week 2</i>	3-september	Oriëntatie
<i>Week 3</i>	10-september	Probleemanalyse & Theorieverkenning
<i>Week 4</i>	17-september	Probleemanalyse & Theorieverkenning
<i>Week 5</i>	24-september	Probleemanalyse & Theorieverkenning
<i>Week 6</i>	1-oktober	Voortgangcheck
<i>Week 7</i>	8-oktober	Inleiding afronden
<i>Week 8</i>	15-oktober	Theoretisch kader schrijven
<i>Vakantie</i>	22-oktober	Theoretisch kader schrijven
<i>Week 9</i>	29-oktober	Theoretisch kader schrijven
<i>Week 10</i>	5-november	Theoretisch kader schrijven
<i>Week 1</i>	12-november	Theoretisch kader afronden + interviews plannen
<i>Week 2</i>	19-november	Theoretisch kader afronden + conceptueel model
<i>Week 3</i>	26-november	Interviewvragen opstellen o.b.v. de topics
<i>Week 4</i>	3-december	5 Interviews + uitwerken
<i>Week 5</i>	10-december	3 interviews + uitwerken
<i>Week 6</i>	17-december	Interviews transcriberen + coderen
<i>Kerstvakantie</i>	24-december	Data analyse + resultaten hoofdstuk
<i>Kerstvakantie</i>	31-december	Conclusie schrijven + discussie schrijven
<i>Week 7</i>	7-januari	Rapport afronden
<i>Week 8</i>	14-januari	Onderzoek inleveren
<i>Week 9</i>	21-januari	Adviespresentaties
<i>Week 10</i>	28-januari	Adviespresentaties

Hoofdstuk 6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verzamelde onderzoeksgegevens geanalyseerd. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek dat betekend dat de gegevens zijn verzameld door middel van interviews.

6.1 Cultuur

6.1.1 Bijdrage cultuur aan het binden en boeien van jongeren

In de afgenomen interviews is aan alle respondenten de vraag gesteld of de cultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. Alle respondenten waren het er over eens dat de cultuur een bijdrage levert aan het binden en boeien van jongeren. Respondent 5 zegt hier het volgende over:

“Ja dat heeft er zeker invloed op, als die gasten binnenkomen moet je ze proberen te binden door middel van de cultuur, ze kunnen momenteel overal aan de gang daarom moet je, je onderscheiden.”

Respondent 2 voegt hieraan toe:

“Als er geen aansluiting is met de cultuur zullen jongeren verder gaan kijken.”

De respondenten geven aan dat de sfeer onderling belangrijk is en dat die sfeer ook invloed heeft op de cultuur. Tot slot is aan alle respondenten gevraagd welke factoren volgens hen het meeste invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Vier respondenten geven aan dat zij cultuur een van de belangrijkste elementen vinden. Een klein deel van de respondenten geeft ook aan dat de cultuur een vertrekreden zou zijn.

6.1.2. Bijdrage cultuurelementen

Tijdens de interviews zijn de verschillende elementen van een cultuur besproken. De volgende elementen zijn aan bod gekomen: gedrag patronen en symbolen, gedragsvoorschriften, sleutelpersonen en verhalen, waarden en normen. Er is onderzocht of en hoe deze elementen een bijdrage leveren aan het binden en boeien van jongeren. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat vooral de sleutelpersonen en de normen en waarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Respondent 3 zegt het volgende over de invloed van de sleutelpersonen:

“Die sleutelpersonen hebben zeker invloed want het is best vervelend als je een leidinggevende hebt waar je het totaal niet mee kunt vinden, dan ga je niet met plezier naar je werk.”

Ook geven een aantal respondenten aan dat ze hun directe collega's als belangrijke sleutelpersonen zien omdat ze daar heel de dag mee samen werken. De helft van de respondenten geeft ook aan dat zij het belangrijk vinden dat de waarden en normen van de organisatie aansluiten bij hun eigen waarden en normen. Respondent 1 zegt hier het volgende over:

“Het moet ook aansluiten waar ik persoonlijk voor sta, bijvoorbeeld duurzaamheid en voor elke boom die je kapt wordt er een terug gepland, dat spreekt me heel erg aan en daar sta ik ook achter, dus dat maakt mij trots dat ik dan bij zo'n bedrijf werk die dat uitstraalt en communiceert”.

Respect, openheid en eerlijkheid worden als belangrijke waarden gezien. Respondent 2 zegt hier het volgende over:

“Niemand is meer dan een ander, dus dat is een stukje respect onderling en gelijkheid, dat zijn voor mij twee belangrijke zaken in een cultuur”.

Openheid wordt door groot deel van de respondenten aangemerkt als belangrijke waarde. Gaandeweg de interviews werd duidelijk dat er niet altijd open gecommuniceerd wordt binnen Smurfit Kappa. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat er opener gecommuniceerd moet worden. Respondent 4 zegt het volgende over de communicatie binnen Smurfit Kappa:

“Vaak is het wel een beetje tegenover de jongeren, die gaan we niet alles vertellen want hij pakt mijn baantje af.”

Respondent 7 voegt hier het volgende aan toe:

“Iedereen houdt wel heel erg veel voor zichzelf dat klopt, dat is ook heel erg van ik weet hoe ik dit op moet lossen, maar hij weet het niet en waarom zou ik het tegen hem zeggen. Die sfeer moet anders.”

Er wordt ook gezegd dat de communicatie een vertrekreden zou kunnen zijn. Op de vraag wat de belangrijkste elementen zijn om jongeren te binden en te boeien antwoordt respondent 8 het volgende:

“Nou ik denk in dit geval dat de arbeidsvoorwaarden oké zijn. Dus ik denk dat het gewoon ligt aan, als je kijkt naar de redenen waarom ze weg gaan, dat is eigenlijk gewoon communicatie en beloftes nakomen.”

6.1.3. Cultuurtyperingen

Aan de respondenten is gevraagd welke cultuur typering van Harrison het best aansluit bij Smurfit Kappa. De antwoorden hierop lopen uiteen. De meeste respondenten beschrijven het als een taakcultuur in combinatie met de persoonscultuur of de rollencultuur. Over het algemeen wordt de cultuur binnen Smurfit Kappa als prettig ervaren. Respondent 4 zegt het volgende over het effect van de cultuur:

“Ja voor mij positief, ik voel me goed in deze cultuur. Ze hebben mij altijd, ook allerlei ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden dus ja ik heb wel het gevoel dat ik hier geen nummertje ben en dat er echt wel naar het personeel gekeken wordt”.

In tegenstelling tot respondent 4 ervaart respondent 7 een taakcultuur, hierover wordt het volgende gezegd:

“Je hebt hierbinnen gewoon een duidelijke taak, dit is jou werk, zo moet je het doen. Het draait niet om de persoon, je moet met z'n tweeën een taak uitvoeren. Zo veel mogelijk op een veilige manier produceren. Persoonlijk gaat mijn voorkeur naar een combinatie van taak-persoon.”

6.2 Leiderschap

6.2.1. Bijdrage leiderschap aan het binden en boeien van jongeren

Aan alle respondenten is de vraag gesteld of het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. Respondent 1 zegt het volgende hierover:

“Uiteindelijk is de leidinggevende degene die jou beoordeeld maar ook degene op wie je terug moet vallen als je het even niet weet of even niet ziet en degene die jou vertrouwen moet geven waardoor jij kan floreren in je baan.”

Respondent 2 voegt hieraan toe:

“Mijn leidinggevende is een heel belangrijk onderdeel. Een leidinggevende is misschien nog belangrijker dan het team waar je in werkt, een leidinggevende maakt of breekt een functie.”

Deze respondent gaf aan dat zijn leidinggevende de vertrekreden was bij zijn vorige werkgever. Ook aan de andere respondenten is de vraag gesteld of een leidinggevende een vertrekreden zou zijn, de helft van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende een vertrekreden zou zijn. Twee respondenten geven aan dat dit geen vertrekreden zou zijn. Het grootste gedeelte geeft dus aan dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren, slechts een respondent geeft aan een leidinggevende minder belangrijk te vinden, hierover wordt het volgende gezegd:

“Een leidinggevende is iemand die er voor je moet zijn maar voor mij is dat niet heel belangrijk ik zie hem nu ook bijna nooit.”

6.2.2. Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen

Aan alle respondenten is de vraag gesteld hoe zij de mate van sturing en ondersteuning ervaren. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat ze weinig sturing ervaren. Over de ondersteuning waren de meningen verdeeld. Veel respondenten kwamen uit bij de steunende of delegerende leiderschapsstijl. Een aantal respondenten kwamen tot de conclusie dat de leiderschapsstijl per persoon verschillend is en daarop aangepast moet worden. Respondent 1 zegt daar het volgende over:

“Ik denk ook dat dat wel een beetje persoonsafhankelijk is sommige hebben meer sturing nodig dan anderen.”

Respondent 4 voegt daaraan toe:

“Jonge jongens hebben in het begin meer sturing nodig.”

De meningen over de leiderschapseigenschappen liggen uit elkaar. Een aantal respondenten gaven aan dat zij het belangrijk vinden dat een leidinggevende persoonlijk betrokken is en dat er ruimte is voor informeel overleg. Ook waren een aantal respondenten het erover eens dat een leidinggevende ook moet inspireren en vrijheid moet geven. Respondent 4 zegt hierover het volgende:

“Een leidinggevende moet gewoon persoonlijk betrokken zijn en ook een stukje vrijheid geven maar hij moet ook in staat zijn om even flink op zijn strepen te staan.”

Verder wordt er nog gezegd dat een leidinggevende richting aan moet geven en overzicht moet houden.

6.2.3. Zichtbaarheid leidinggevende

Een aantal respondenten gaven aan dat de leidinggevenenden niet vaak zichtbaar zijn voor de medewerkers. Respondent 4 zegt het volgende over de zichtbaarheid van de leidinggevenenden:

“Dat kan echt wel beter want mensen klagen daar gewoon echt over. Daar zit wel wat in natuurlijk, hij is je leidinggevende maar je ziet hem nooit. Net zoals nu lopen ze weer niet in de eigen ploeg, dus nu hebben we niet onze eigen ploegchef. Daar zit een stukje verbetering in dat ze meer zichtbaar zijn.”

Op de vraag wat er beter kan of wat er gemist wordt in de samenwerking met de leidinggevende antwoordt respondent 7:

“Ja het contact, je ziet hem niet. We hebben pas samen gezeten voor het einde proeftijd gesprek, dat is de enige keer dat we samen hebben gezeten. Ik neem aan dat je mensen wilt blijven houden, dus dan moet je meer in gesprek gaan hoe het gaat en of het nog bevalt.”

6.3 Arbeidsvoorwaarden

6.3.1. Bijdrage arbeidsvoorwaarden aan het binden en boeien van jongeren

Aan alle respondenten is de vraag gesteld of de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Alle respondenten waren het erover eens dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Respondent 5 zegt hierover het volgende:

“Ja dat heeft zeker invloed, Kijk heel eerlijk als je gewoon niet genoeg centen krijgt in je loon of in je reiskostenvergoeding dan ga ik wel ergens anders werken. Ja voor jou een ander.”

Tijdens de interviews is ook gevraagd wat de respondenten vinden van de arbeidsvoorwaarden van Smurfit Kappa, alle respondenten waren het er over eens dat het goede arbeidsvoorwaarden zijn. Tot slot is aan alle respondenten gevraagd welke factoren volgens hen het meeste invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. De helft van de respondenten ziet de arbeidsvoorwaarden als een van de belangrijkste elementen.

6.3.2. Bijdrage primaire arbeidsvoorwaarden

Er is aan alle respondenten gevraagd een top 5 van arbeidsvoorwaarden op te stellen die voor hen het meest belangrijk zijn. Deze top 5 is terug te vinden in bijlage 6. Het grootste deel van de respondenten vindt loon nog steeds de belangrijkste arbeidsvoorwaarde, slechts een respondent heeft het persoonlijk ontwikkelingsplan op 1 staan. Respondent 8 zegt hierover het volgende:

“Ja als je echt heel zwart-wit gaat kijken, dan is loon hoe je het ook wend of keert, wel de belangrijkste. Ja je werkt natuurlijk gewoon om rond te kunnen komen. Natuurlijk is niet alleen het loon belangrijk maar uiteindelijk draait het daar wel om.”

Verder geeft het grootste deel van de respondenten aan de vakantiedagen belangrijk te vinden. Ook geven een aantal respondenten aan dat ze een vast contract/contract voor onbepaalde tijd belangrijk vinden. Respondent 6 zegt hierover het volgende:

“Je moet mensen perspectief bieden, van luister het is wel voor een lange termijn. Ja mensen zoeken toch altijd een stukje vastigheid, heel veel mensen zoeken een stukje vastigheid. Zeker als je jong bent en je wil een huis gaan kopen, dan is een vast contract belangrijk.”

6.3.3. Bijdrage secundaire arbeidsvoorwaarden

In de top 5 die de respondenten hebben opgesteld, worden de flexibele werktijden ook vaak genoemd. Voor een aantal respondenten zijn flexibele werktijden niet van toepassing omdat ze werken in ploegendiensten, de overige respondenten gaven aan dat ze flexibele werktijden belangrijk vinden. Respondent 2 zegt hier het volgende over:

“Ik hecht waarde aan flexibiliteit, aan vrijheid. Van tevoren heb ik dat op het sollicitatiegesprek aangegeven, voor mij is er geen vaste begin of eindtijd, ik maak gewoon 8 uur op een dag.”

Ook geven een aantal respondenten aan dat ze het prettig vinden om thuis te kunnen werken. Veel respondenten geven ook aan dat ze een werk-privé balans belangrijk vinden. Verder geven nog een aantal respondenten aan dat ze het jammer vinden dat het fietsplan niet meer bestaat. Respondent 3 zegt hierover het volgende:

“Toen ik hier 3 jaar geleden kwam was er nog een fietsenplan, dat werd toen net afgeschaft. Dat was jammer want toen kwam ik nog iedere dag met de fiets naar mijn werk, zeker in het kader van duurzame inzetbaarheid is dat belangrijk.”

6.4 Ontwikkelingsmogelijkheden

6.4.1. Bijdrage ontwikkelingsmogelijkheden aan het binden en boeien van jongeren

Aan alle respondenten is de vraag gesteld of de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Alle respondenten geven aan de ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk te vinden en bevestigen dat de ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Respondent 8 zegt het volgende over het belang van ontwikkelingsmogelijkheden:

“Ja daar valt of staat ook alles mee denk ik. Er moet gewoon duidelijkheid zijn in de ontwikkelingsmogelijkheden en die moeten ook realistisch zijn.”

Veel respondenten geven aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden zorgen voor uitdaging, respondent 3 zegt hier het volgende over:

“De ontwikkelingsmogelijkheden hebben veel invloed op het binden en boeien, dat geeft het stukje uitdaging in een baan en dat is voor mij wel heel belangrijk.”

Ook is aan de respondenten gevraagd of de ontwikkelingsmogelijkheden een vertrekreden zou zijn, het grootste deel van de respondenten geeft aan dat dit een vertrekreden zou zijn. Respondent 7 zegt hier het volgende over:

“Ontwikkelingsmogelijkheden is de reden dat ik bij mijn vorige werkgever weggegaan ben. Dus ja voor mij is dat wel heel belangrijk.”

Tot slot is aan alle respondenten gevraagd welke factoren volgens hen het meeste invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij de ontwikkelingsmogelijkheden als een van de belangrijkste elementen zien.

6.4.2. Bijdrage verschillende leervormen

Het grootste deel van de respondenten geeft aan feedback belangrijk te vinden. Daarbij geven een aantal respondenten ook aan dat ze het lastig vinden om feedback te geven. Respondent 8 zegt het volgende over het belang van feedback:

“Feedback is belangrijk. Anders weet je ook niet hoe je, je kan verbeteren of hoe het eventueel beter kan. Ja als er geen feedback is, hoe kan je, je dan verbeteren.”

Ook is in de interviews naar voren gekomen dat er tot nu toe vaak nog weinig tot geen feedback gegeven wordt en dat er om gevraagd moet worden. Hierbij wordt ook gezegd dat feedback geven lastig is. Verder geven een aantal respondenten aan dat er wel negatieve feedback wordt gegeven, maar dat de positieve feedback er vaak bij in schiet. Respondent 4 zegt hier het volgende over:

“Positieve feedback wordt iets te weinig gedaan. Dat is ook heel lastig want het is ook beetje mens eigen om alleen de slechte dingen te benoemen. Ik betrap mezelf er ook wel op hoor, vaak wel wat slecht is maar wat goed is schiet er bij in.”

Tijdens de interviews wordt door sommige respondenten gezegd dat er meer behoefte is aan positieve feedback of een positieve benadering. Respondent 1 zegt hierover het volgende:

“Als je nooit feedback krijgt op de momenten dat het goed gaat, dan denk ik ja waar doe ik het dan voor, het is blijkbaar niet goed en je krijgt nooit de bevestiging dat het wel goed is. Dan ben je ook sneller bereid om verder te gaan kijken.”

Over de opleidingen zijn de meeste respondenten over het algemeen wel tevreden. Een aantal respondenten geven aan dat er voldoende en goede opleidingsmogelijkheden zijn. Respondent 5 heeft hier een andere mening over, hij zegt hierover het volgende:

“Er wordt weinig aangeboden, iedereen heeft gewoon zijn eigen job en die is vol. Persoonlijk ontwikkelen is prima, maar tijd er voor vrij ruimen dat wordt niet gedaan.”

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat er weinig tijd is voor ontwikkeling. Respondent 7 zegt hierover het volgende:

“Ja een keer is de machine niet stil gezet maar hebben we een uurtje gehad om even te gaan zitten voor 2 be improved, maar je een uurtje in anderhalve maand is natuurlijk ook niet veel.”

Vooraf respondenten uit de productie geven aan dat er weinig tot geen tijd voor is.

Hoofdstuk 7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelvragen beantwoord. Deze worden beantwoord met behulp van de gegevens die zijn verzameld door middel van interviews. De resultaten van deze interviews zijn te vinden in hoofdstuk 6. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

‘Welke factoren dragen bij aan het binden en boeien van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar binnen Smurfit Kappa?’

Bovenstaande hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van een aantal deelvragen:

- o In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- o In hoeverre is het leiderschap van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- o In hoeverre is zijn de arbeidsvoorwaarden van invloed op het binden en boeien van jongeren?
- o In hoeverre is de persoonlijke ontwikkeling van invloed op het binden en boeien van jongeren?

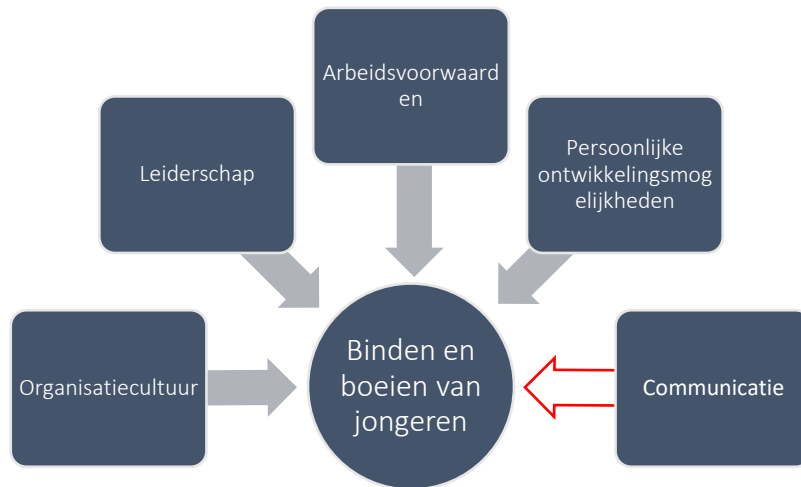
7.1. Beantwoording hoofdvraag

De deelvragen worden beantwoord in paragraaf 7.2, met behulp van de antwoorden op de deelvragen wordt in deze paragraaf de hoofdvraag beantwoord. De hoofdvraag gaat over de factoren die volgens de literatuur invloed hebben op het binden en boeien van personeel, hierbij is ook gekeken naar de factoren die jongeren belangrijk vinden in een baan. Op basis van de resultaten van de interviews kan de hoofdvraag beantwoord worden.

7.1.1. De hoofdvraag

Welke factoren dragen bij aan het binden en boeien van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20 tot en met 35 jaar binnen Smurfit Kappa?

Er kan geconcludeerd worden dat alle onderzochte factoren bijdragen aan het binden en boeien van jongeren. Ontwikkelingsmogelijkheden dragen in grote mate bij, dit wordt door veel respondenten als de belangrijkste factor gezien en dit zou ook een vertrekreden zijn voor een groot deel van de respondenten. Ook de cultuur en de arbeidsvoorwaarden worden belangrijk gevonden door de respondenten. De cultuurelementen: sleutelpersonen en normen en waarden dragen bij aan het binden en boeien. Ook de onderlinge sfeer is belangrijk in een cultuur. Verder worden de primaire arbeidsvoorwaarden zoals salaris en vakantiedagen nog steeds belangrijk gevonden, maar de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals flexibele werktijden en thuiswerken worden ook steeds belangrijker. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan een goede werk-privé balans. Ook kan geconcludeerd worden dat het leiderschap in mindere mate bijdraagt aan het binden en boeien, slechts een respondent ziet dit als belangrijkste factor. Tot slot is de factor communicatie toegevoegd aan het conceptueel model. Een aantal respondenten geven aan dat er niet altijd open gecommuniceerd wordt binnen Smurfit Kappa. Communicatie wordt door de respondenten wel belangrijk gevonden. Een van de respondenten geeft aan dat de communicatie een vertrekreden zou kunnen zijn. Hieruit blijkt dat de communicatie invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. Deze factor kan nog toegevoegd worden aan het conceptueel model. De overige verbanden blijven bestaan. Het conceptueel model zou er dan als volgt uit zien:



7.2. Beantwoording deelvragen

7.2.1. In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het binden en boeien van jongeren?

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat alle respondenten vinden dat de cultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. De respondenten geven aan dat de onderlinge sfeer veel invloed heeft op de cultuur. Er wordt gezegd dat Smurfit Kappa zich moet onderscheiden op basis van de cultuur om zo jongeren aan zich te binden. Er zal aansluiting moeten zijn met de cultuur, anders gaan jongeren verder kijken.

Er kan geconcludeerd worden dat de sleutelpersonen en de normen en waarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. De respondenten geven aan dat de directe collega's waar ze mee samen werken en de leidinggevende belangrijk zijn. Zij zien dit als belangrijke sleutelpersonen. Deze personen hebben volgens de respondenten invloed op het plezier in het werk. Ook de normen en waarden zijn van belang. Een aantal respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat hun eigen normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden van de organisatie. Er worden een aantal belangrijke waarden aangemerkt door de respondenten onder andere: respect, openheid en eerlijkheid. Uit de resultaten van de interviews blijkt wel dat er niet altijd open gecommuniceerd wordt naar jongeren. Een aantal respondenten geven aan dat dit moet veranderen.

Tot slot zijn de cultuurtyperingen nog besproken. De meningen over de cultuurtypering liepen uiteen. Er kan geconcludeerd worden dat er op dit moment een taakcultuur is in combinatie met een persoonscultuur of een rollencultuur. De voorkeur van de respondenten gaat uit naar een taakcultuur in combinatie met een persoonscultuur.

7.2.2. In hoeverre is het leiderschap van invloed op het binden en boeien van jongeren?

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren. De helft van de respondenten geeft aan dat een leidinggevende voor hen een vertrekreden zou zijn. Een leidinggevende moet persoonlijk betrokken zijn en vrijheid geven. Ook vervult de leidinggevende een adviserende rol ten opzicht van zijn medewerkers en er is ruimte voor informeel overleg.

De leiderschapsstijl moet aangepast worden op de persoon, hierdoor levert de leiderschapsstijl een toegevoegde waarde in het binden en boeien van jongeren. Het is afhankelijk van de persoon en van de ervaring, welke mate van sturing en ondersteuning toegepast moet worden. Dit wordt veronderstelt door een aantal respondenten. Momenteel worden de steunende en delegerende leiderschapsstijl vaak toegepast binnen Smurfit Kappa.

Tot slot is het ook belangrijk dat een leidinggevende zichtbaar is voor zijn medewerkers en dat hij vaker het gesprek aan gaat. Volgens de respondenten is dat nog een verbeterpunt.

7.2.3. In hoeverre is zijn de arbeidsvoorwaarden van invloed op het binden en boeien van jongeren?

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Over het algemeen zijn alle respondenten zeer tevreden over de arbeidsvoorwaarden die Smurfit Kappa biedt. Salaris wordt door het grootste deel van de respondenten nog steeds als belangrijkste arbeidsvoorwaarde gezien. Verder hechten een aantal respondenten waarde aan vakantiedagen en een contract voor onbepaalde tijd. Ook kan geconcludeerd worden dat de secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk zijn. Een groot deel van de respondenten hecht waarde aan flexibele werktijden en thuiswerken. Hierbij gaven zij aan dat een werk-privé balans belangrijk is. Tot slot wordt er nog gesproken over een fietsplan, enkele respondenten geven aan dat ze het jammer vinden dat deze er niet meer is.

7.2.4. In hoeverre is de persoonlijke ontwikkeling van invloed op het binden en boeien van jongeren?

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat de ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren. Persoonlijke ontwikkeling wordt door de respondenten als een van de belangrijkste elementen gezien. Ontwikkelingsmogelijkheden zorgen voor uitdaging in het werk. Het grootste deel van de respondenten geeft ook aan dat ze zouden vertrekken als er geen ontwikkelingsmogelijkheden meer zouden zijn.

Persoonlijk ontwikkelen kan op meerdere manieren, uit de resultaten blijkt dat de respondenten vooral behoefte hebben aan feedback. Tot nu toe wordt er binnen Smurfit Kappa weinig tot geen feedback gegeven. Ook blijkt dat sommige mensen het lastig vinden om feedback te geven. Nu wordt er soms nog te veel gefocust op negatieve feedback, een aantal respondenten geven aan ook behoefte te hebben aan positieve feedback. Ze zijn op zoek naar een positieve bevestiging.

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de opleidingen die geboden worden. Uit de resultaten blijkt wel dat er maar weinig tijd is voor persoonlijke ontwikkeling. Hier zijn veel respondenten het over eens.

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek aangekaart en aanbevelingen gedaan voor een vervolg onderzoek.

8.1 Oriëntatiefase onderzoek

In de beginfase van het onderzoek was ik al snel bezig met de vormgeving van het onderzoek en het verzamelen van theorie voor het theoretisch kader. In deze fase bleek dat de onderzoeksvraag nog niet concreet genoeg was. Ook de deelvragen sloten nog niet aan op de hoofdvraag. Deze zijn in de beginfase gewijzigd. In het vervolg is het beter om eerst te zorgen voor een concrete en heldere hoofdvraag en deelvragen die daarop aansluiten. Als deze eenmaal duidelijk zijn kan de theorie die daarop aansluit verzameld worden.

8.2 Theoretisch kader

Het uitwerken van het theoretisch kader heeft veel tijd in beslag genomen. De theorie van Bruel en Colsen (2015) beschrijft een aantal factoren die invloed zouden hebben op het binden en boeien van medewerkers. Het was lastig te bepalen welke theorieën hier het beste op zouden aansluiten. De factoren die Bruel en Colsen omschrijven zijn stuk voor stuk veelomvattende begrippen, hierdoor werd het theoretisch kader redelijk breed. Het theoretisch kader is gaandeweg het onderzoek een aantal keer aangepast om te theorie zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. In het vervolg is het beter om het onderzoek beter af te kaderen, zodat er meer verdieping kan worden gezocht in de begrippen.

8.3 De dataverzameling

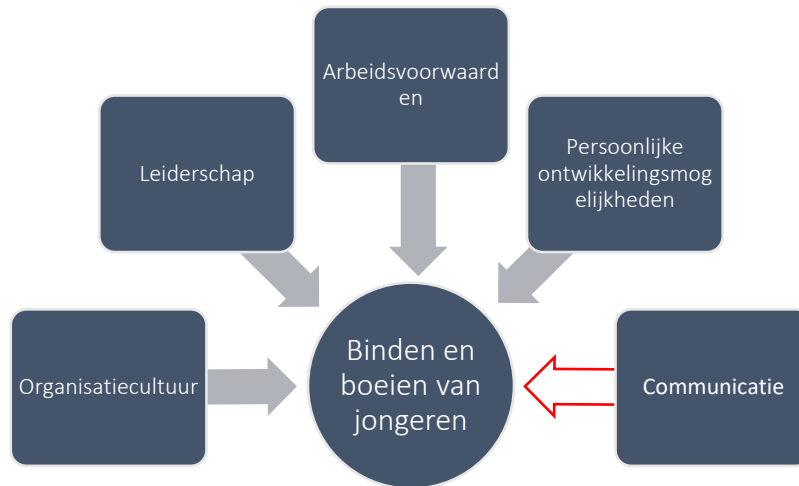
Zoals eerder in de methodische verantwoording beschreven, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Tijdens de interviews heerste er een informele, vertrouwelijke sfeer. Hierdoor werd in sommige interviews van het onderwerp afgeweken, de respondenten voelde de vrijheid om persoonlijke informatie en klachten te delen tijdens de interviews. Dit resulteert in resultaten die niet direct te maken hebben met de onderwerpen van het onderzoek. Hieruit blijkt wel dat er tijdens de interviews geen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven en dat de respondenten zich vrij voelde om te praten. Dit komt de interne validiteit ten goede. In het vervolg zouden de respondenten gewezen kunnen worden op de specifieke vraag van het onderzoek. Ook merkte ik tijdens het eerste interview dat de respondent sommige vragen lastig vond om te beantwoorden omdat de vragen vrij theoretisch waren. In de vervolg interviews heb ik de vragen duidelijker uitgelegd om dit te voorkomen. Dit had voorkomen kunnen worden door een proefinterview te houden. Hierdoor zou de validiteit verhoogd worden.

8.4 Betrouwbaarheid

De resultaten van dit onderzoek zijn verzameld door middel van acht interviews. Om het onderzoek nog betrouwbaarder te maken zouden er meer interviews afgenomen moeten worden. Vanwege de beperkte tijd voor het onderzoek en de hoeveelheid werk die het uitwerken van de interviews in beslag nam was dat helaas niet mogelijk. Ook is er geen gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst omdat er geen vragenlijst te vinden was die aansloot op het vraagstuk. Om het vraagstuk te kunnen beantwoorden is er in overleg met de opdrachtgever een vragenlijst opgesteld. In een vervolgonderzoek zou het beter zijn om gebruik te maken van een bestaande vragenlijst, mits deze beschikbaar is. Door gebruik te maken van een bestaande vragenlijst wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd.

8.5 Vervolgonderzoek

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er een factor toegevoegd kan worden aan het conceptueel model. In het vervolg kan er onderzoek gedaan worden naar de invloed van onderstaande factoren op het binden en boeien van jongeren. Het conceptueel model ziet er dan als volgt uit:



8.6 Innoverende aspecten

Dit onderzoek geeft een innoverend oordeel over de factoren die invloed hebben op het binden en boeien van jongeren omdat er binnen Smurfit Kappa niet eerder onderzoek is gedaan naar het binden en boeien van jongeren. De resultaten van de interviews geven daarom nieuwe inzichten in de factoren die daar invloed op hebben. Uit het onderzoek is gebleken dat de communicatie, het leiderschap en de ontwikkelingsmogelijkheden geoptimaliseerd kunnen worden. Door hierop in te spelen en maatregelen te nemen om dit te verbeteren kan Smurfit Kappa jongeren langer binden en boeien.

- Bergwerf-Bok, S. (2008). *Master Arbeid Organisatie en Management*. Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/8606930-Erasmus-universiteit-2007-2008-afstudeeronderzoek-master-arbeid-organisatie-en-management.html>
- Bontekoning, A. (2018). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam, Nederland: Mediawerf Uitgevers.
- Boschma, J., & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein*. Amsterdam, Nederland: Lev.
- Bruel, M., & Colsen, C. (2015). *De Geluksfabriek*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk*. Zoetermeer, Nederland: Lecturium B.V..
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 2 oktober). Trends in Nederland 2018. Geraadpleegd op 26 november 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2018/26/trends-in-nederland-2018>
- Den Breejen, J. (2009). *De High Performance Organisatie: een integrale aanpak*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Gründemann, R. (2014, 23 oktober). De veranderende waarde(n) van werk: investeren in duurzame inzetbaarheid loont. Geraadpleegd op 26 september 2018, van <http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-artikelen/entry/de-veranderende-waarde-n-van-werk-investeren-in-duurzame-inzetbaarheid-loont>
- Hellolaw. (z.d.). Arbeidsvoorwaarden - van loon tot verlof. Geraadpleegd op 6 november 2018, van <https://nl.hellolaw.com/werk-arbeidsrecht/arbeidsvoorwaarden>
- Horssen, C., & Meijs, B. (2017). *UWV kennisverslag 2017-9*. Geraadpleegd van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-duiding-arbeidsmarktontwikkelingen-juni-2018.pdf>
- HR Rendement. (2018, 13 april). Pas weer na drie jaar recht op vast contract door de WAB | Redactie HR Rendement. Geraadpleegd op 25 oktober 2018, van <https://www.rendement.nl/nieuws/id21056-pas-weer-na-drie-jaar-recht-op-vast-contract-door-de-wab.html>
- Huijbregts, A. (2018, 19 januari). Een onderzoek naar het binden en boeien van demedewerkers van de van mossel automotive groep. Geraadpleegd op 14 januari 2019, van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_fontys:oai:surfsharekit.nl:3dc2797d-b758-434e-934c-f6add16586df?q=binden+en+boeien
- HumanBusiness. (2017, 15 mei). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. Geraadpleegd op 3 januari 2019, van <http://www.humanbusiness.eu/herzberg-two-factor-theory-of-motivation/>
- Husslage, K. (2016, 28 juni). Bedrijfscultuur is het belangrijkste argument om van baan te wisselen. Geraadpleegd op 26 september 2018, van <https://www.rtlnieuws.nl/life/carriere/artikel/459806/bedrijfscultuur-het-belangrijkste-argument-om-van-baan-te-wisselen>
- Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development organiseren van het leren*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018, 7 mei). Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen. Geraadpleegd op 26 september 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- Motivaction. (2018). *Millennials: Wat kunnen ze voor u als werkgever betekenen?*. Geraadpleegd van <https://www.motivaction.nl/kennisplatform/publicaties/millennials-wat-kunnen-ze-voor-u-als-werkgever-betekenen>
- Noomen, J. L. (2015). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- POP/ persoonlijk ontwikkelingsplan. (z.d.). Geraadpleegd op 14 november 2018, van http://www.groepsdynamiek.nl/pop-_persoonlijke_ontwikkelingsplannen.html
- Randstad. (z.d.). *Het vinden, binden en boeien van millennials*. Geraadpleegd van <https://www.randstad.nl/werkgevers/acties/millennials>
- Sanders, J., Van den Bossche, S., & Wevers, C. (2007). *De arbeidsmarkt in 2020*. Geraadpleegd van <http://publications.tno.nl/publication/34619435/qtUNtA/sanders-2007-arbeidsmarkt.pdf>
- Stichting Golfkarton. (z.d.). Duurzaam verpakken met golfkarton - Vereniging Golfkarton - CORRUGATED BENELUX ASSOCIATION (CBA). Geraadpleegd op 13 december 2018, van <https://www.golfkarton.org/nl/voordelen-golfkarton/duurzame-verpakking>
- Tubbing, L. (2014, 16 september). Fieldresearch vs. deskresearch. Geraadpleegd op 29 november 2018, van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- UWV. (2018). *Duiding Arbeidsmarktontwikkelingen*. Geraadpleegd van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-duiding-arbeidsmarktontwikkelingen-juni-2018.pdf>
- Van der Kaaden, A. (2015, 21 november). Flexibel belonen: extraatjes op maat. Geraadpleegd op 6 november 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/21/flexibel-belonen-extraatjes-op-maat-1557778-a159615+>
- Vansteenkiste, S. (z.d.). De arbeidsmarkt in 2018: dit zijn de uitdagingen. Geraadpleegd op 24 september 2018, van <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/werkplek/de-arbeidsmarkt-in-2018-dit-zijn-de-uitdagingen>
- Vercouteren, B. (2017, 29 mei). zo blijft u aantrekkelijk voor millennials. Geraadpleegd op 22 november 2018, van <http://www.monsterboardblog.nl/millennials-werven/>
- Vergrijzing, ontgroening en individualisering. (z.d.). Geraadpleegd op 13 december 2018, van <https://informatiedossier-fryslan.nl/trends/demografie-in-verandering/veranderende-leeftijdsopbouw/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Weber, A., & Doelen, A. (2018). *Organiseren en managen*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Wikipedia-bijdragers. (2018, 21 september). Smurfit Kappa - Wikipedia. Geraadpleegd op 24 september 2018, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Smurfit_Kappa

Titel:	Binden & Boeien
Ondertitel:	Een onderzoek naar het binden en boeien van jongeren
Naam:	Famke van Suntenmaartensdijk
Studentnummer:	2835975
Datum:	18 januari 2019
Praktijkorganisatie:	Smurfit Kappa ELCORR
Locatie:	Vossendaal 16 4877 AB Etten-Leur
Praktijkbegeleider:	Suzanne Postma
Opleiding:	Human Resource Management
Hogeschool:	Fontys Hogescholen Tilburg
Locatie:	Professor Goossenslaan 1-2 5022 DM Tilburg
Afstudeerbegeleider:	Joep Verhaar

Bijlage 1: Informatiemail teamleiders	Pagina 42
Bijlage 2: Overzicht planning interviews	Pagina 43
Bijlage 3: Interview vragen	Pagina 44 - 46
Bijlage 4: Transcripten interviews + codes	Pagina 47 - 113
Bijlage 5: Axiaal coderen	Pagina 114 - 116
Bijlage 6: Codeboom	Pagina 117 - 119
Bijlage 7: Belangrijkste arbeidsvoorwaarden	Pagina 120

Bijlage 1: Informatiemail teamleiders

Suntenmaartensdijk van, Famke

Van: Suntenmaartensdijk van, Famke
Verzonden: Thursday, November 8, 2018 14:57
Aan: [REDACTED]
Onderwerp: Onderzoek binden en boeien
Bijlagen: Interview overzicht.docx

Beste teamleiders,

In het kader van mijn opleiding doe ik momenteel onderzoek naar het binden en boeien van jongeren binnen Smurfit Kappa.

Om gegevens hiervoor te verzamelen moet ik een aantal interviews houden, deze zal ik komende weken in overleg met jullie in gaan plannen.

In de bijlage een overzicht van de medewerkers die binnen deze doelgroep vallen.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Groetjes,
Famke van Suntenmaartensdijk
HR stagiaire

...

Smurfit Kappa ELCORR
Vossendaal 16, 4877 AB Etten-Leur, The Netherlands

...

Tel: +31 (0) 76 5081 500 Ext. 644
Fax: +31 (0) 76 5081 691
www.smurfitkappa.com

Follow us on [LinkedIn](#) | [Twitter](#)
Check out our microsite: www.openthefuture.info
De privacyverklaring van Smurfit Kappa Corrugated Benelux vindt u [hier](#)

IF YOU PRINT THIS EMAIL, PLEASE RECYCLE IT. PAPER IS RENEWABLE AND RECYCLABLE

Bijlage 2: Overzicht planning interviews

Respondenten	Functie	Leeftijd	Datum	Uitgewerkt
Respondent 1	Technisch Ontwerper	31	3 december 10.00 – 11.00	Ja
Respondent 2	Assistent Controller	31	5 december 10.00 – 11.00	Ja
Respondent 3	Senior Machinevoerder Verwerking	33	5 december 11.00-12.00	Ja
Respondent 4	Maintenance Engineer	26	6 december 13.00 - 14.00	Ja
Respondent 5	Junior Teamleader Supply Chain	25	10 december 9.00 - 10.00	Ja
Respondent 6	Productieplanner	31	10 december 11.00 – 12.00	Ja
Respondent 7	Leerling Machinevoerder Verwerking	28	11 december 8.00 – 9.00	Ja
Respondent 8	Operator GKM	32	11 december 14.00-15.00	Ja

Bijlage 3: Interviewvragen

Naam:

Functie:

Leeftijd:

Datum:

Algemeen Smurfit Kappa

1. Wat verwacht jij als medewerker van Smurfit Kappa als werkgever?
2. Waarmee onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?
3. Wat betekent voor jou goed werkgeverschap?
4. Hoe zie je jouw toekomst bij Smurfit Kappa?
5. Hoe ervaar je het om in een organisatie te werken met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar?

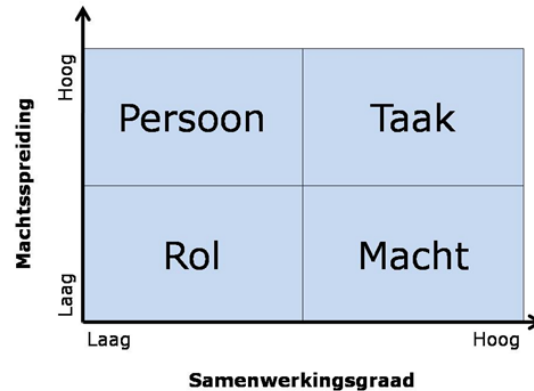
Binden en boeien

6. Wat is jou beeld m.b.t. het binden van jongeren?
7. Wat is jou beeld m.b.t. het boeien van jongeren?
8. Zie jij verband tussen deze twee dingen?
9. Vertrekkende medewerkers geven aan dat zij niet gebonden en geboeid zijn door de ondersteuning en coaching en de onderlinge communicatie. Herken jij deze redenen?
10. Zijn er nog andere redenen?
11. Zie jij jezelf als gebonden of geboeide medewerker?
12. Wat moet Smurfit Kappa doen om jou te blijven binden en/of boeien?
13. Hoe kan Smurfit Kappa volgens jou jongeren het beste binden en boeien?

Organisatiecultuur

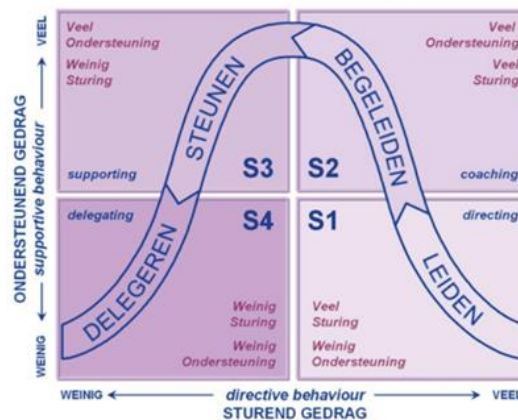
14. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?
15. Hoe zou je de bedrijfscultuur binnen Smurfit Kappa omschrijven?
16. Welke typering van Harrison sluit hier het meest op aan?
Denk aan rollencultuur, taakcultuur, machtscultuur, persoonscultuur.
17. Welk effect heeft deze cultuur op jou?
18. Vind je en in hoeverre vind je dat de organisatiecultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?
19. Wat kan er nog verbeteren?
20. Welke gedragssymbolen en patronen zijn er zichtbaar binnen Smurfit Kappa?
Denk aan de samenwerking binnen je team en de manier waarop Smurfit Kappa zich presenteert naar de buitenwereld
21. Wat vind je van deze patronen en hoe kan het beter?
22. Welke gedragsvoorschriften zijn er binnen Smurfit Kappa?
Denk aan veiligheidsvoorschriften, werktijden en de manier waarop verlof wordt aangevraagd
23. Wat vind je van deze voorschriften en wat kan er nog beter?
24. Welke sleutelpersonen zijn zichtbaar binnen Smurfit Kappa?
Denk aan leidinggevende of andere belangrijke personen

25. Heeft de organisatie dezelfde waarden en doelen die jij ook hebt?
26. Is dit belangrijk voor jou in je werk?
27. Hebben de zojuist besproken onderdelen van een cultuur invloed op het binden en boeien van jongeren?
28. Wat kan er volgens jou beter?



Leiderschap

29. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen de organisatie?
30. Hoe ervaar jij de mate van sturing?
31. Hoe ervaar jij de mate van ondersteuning?
32. Welke leiderschapstijl wordt gehanteerd binnen Smurfit Kappa?
Denk aan coachen, leiden, delegeren en steunen
33. Welke invloed heeft dit op jou?
34. Wat mis je of wat kan er beter in de samenwerking met je leidinggevende?
35. Over welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten beschikken?
36. Vind je en in hoeverre vind je dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?
37. Welk effect hebben de leiderschapstijl en leiderschapseigenschappen hierop?



Ontwikkelingsmogelijkheden

38. Wat vind jij van de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt?
39. Is er tijdens jou loopbaan bij Smurfit Kappa een TOP/POP gesprek gevoerd?
40. Zo, ja → Zijn de afspraken die gemaakt zijn tijdens dit gesprek nagekomen?
41. Wat zou er beter kunnen op het gebied van de ontwikkelingsmogelijkheden?
42. Heb jij tijdens je loopbaan bij Smurfit Kappa gebruik gemaakt van opleidingsmogelijkheden?
(training, vorming, scholing)
43. Wat had er toen beter gekund?
44. Welke rol speelt je leidinggevende in je persoonlijke ontwikkeling (coaching)?
45. Wat vind je van de feedback die je krijgt (mentoring)?
46. Wat kan er beter op het gebied van feedback?
47. In welke mate hebben mentoring, coaching of een opleiding bij aan het binden en boeien van jongeren?
48. Vind jij en in hoeverre vind jij dat ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?

Arbeidsvoorwaarden

49. Wat vind je van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?
50. Wat zou beter kunnen op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden?
51. Wat zou beter kunnen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden?
52. Speelt beloning een rol in het binden en boeien van jongeren?
53. Welke arbeidsvoorwaarden vind jij het belangrijkste? (top 5)

1.

2.

3.

4.

5.
54. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?
55. Welk effect hebben de primaire arbeidsvoorwaarden hierop?
56. Welke effect hebben de secundaire arbeidsvoorwaarden hierop?

Overig

57. Denk je dat de eerder besproken factoren bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?
Denk aan organisatiecultuur, leiderschap, ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden
58. Zijn er relevante zaken nog onbesproken gebleven?

Bijlage 4: Transcripten interviews + codes

Interview 1

Totale duur: 59:48 minuten

R: Respondent

F: Interviewer

F: Hoi (naam respondent), fijn dat je tijd vrij kon maken voor dit interview.	
R: Ja, geen probleem.	
F: Zoals ik misschien al wel eens had verteld gaat mijn onderzoek over binden en boeien	
R: Ja, wat ik heb begrepen is dat jij onderzoek doet naar hoe je jongere mensen kan binden aan je bedrijf	
F: Ja, inderdaad het gaat over binden en boeien van jongeren.	
F: Er zullen vandaag een aantal topics die hier invloed op hebben, deze zullen vandaag allemaal aan bod komen.	
F: Ik begin eventjes met wat algemene vragen over Smurfit Kappa en daarna zullen de andere topics aan bod komen.	
R: Is goed.	
F: Oké, nou even kijken.	
F: Wat verwacht jij als medewerker van Smurfit Kappa?	
R: Ah, zijn het zulke vragen haha	
R: Uh, <u>een prettige werkomgeving</u> , waar ik <u>mogelijkheden heb om te groeien als ik dat zou willen</u> .	Prettige werkomgeving Groeimogelijkheden
F: Ja	
R: Maar niet de verplichting, snap je dan wat ik bedoel?	
F: Ja, wat bedoel je precies met verplichting?	
R: Nou dus niet van jij bent jong dus jij moet het ver gaan schoppen.	
F: Dus eigenlijk gewoon dat de keuze bij jou ligt.	
R: Ja, ik heb wel ambities maar ik wil wel, <u>dat verwacht ik dan van Smurfit Kappa dat zij de mogelijkheid bieden</u> , dat als ik wil dat ik hoger de boom in kan zeg maar en mezelf kan ontwikkelen. <u>Maar niet dat ze per se van mij verwachten dat, dat gaat gebeuren</u> . Dat geeft dan weer onnodig druk.	Mogelijkheid bieden Keuze bij jezelf
F: Ja precies.	
R: Ja voor nu bijvoorbeeld zit ik heel goed op mijn plek en heb ik die ambitie niet. Nog niet. En verder <u>gewoon een veilige prettige werkomgeving</u> , waar ik als ik als er iets aan de hand is dat aan kan geven, <u>waar ik ook de vrijheid heb om mee te denken als dingen zie in het bedrijf zoals optimalisaties of dingen die niet goed gaan</u> , nou <u>ja dat de deuren open staan</u> bijvoorbeeld van het MT dat ik daar naar binnen kan gaan om daar eens over te praten.	Veilige prettige werkomgeving Vrijheid Opendeuren
F: Heb je het gevoel dat de deuren open staan?	
R: <u>Ja</u>	Open deuren
F: Ja?	
R: Bij de een wat meer dan bij de ander maar ik heb wel het idee dat ze open staan voor, dat ze het juist fijn vinden als je, ja hoe zeg je dat uh opgebouwde uh niet kritiek dat is weer zo	
F: Ja verbeter voorstellen	
R: Ja, precies niet dat je ff binnen loopt om te zeuren of te zeiken, maar ik heb wel het idee dat ze er open voor staan ja.	

F: Oké, en hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar?	
R: Soms is het meer aanwezig dan op andere momenten, net als op mijn afdeling ja daar ben ik wel echt veruit de jongste maar dat vind ik in mijn dagelijkse werk eigenlijk niet merkbaar dat is juist wel fijn mensen met ervaring maar ik heb wel het gevoel dat uh als we met verkoop verkoopdagen hebben of <u>als er een nieuwe wind door het bedrijf gaat dat de eerste reactie meteen in de remmen en meteen de reactie vroeger deden we het anders</u> , daar heb ik soms wel moeite mee. Probeer er gewoon in mee te gaan en we zien wel waar het schip strand.	Tegenhouden Vroeger anders
F: En hoe ga je daar dan mee om?	
R: Ja ik heb wel geleerd om me daar een beetje voor af te sluiten en te denken van ja ik moet gewoon volgen waar ik achter sta en ik ga niet meer proberen om iedereen daar in mee te trekken dat we allemaal zo enthousiast worden zoals ik maar ik probeer dat gewoon voor mezelf, dan houd ik het wat meer voor mezelf.	
F: Ja en je hebt het natuurlijk al een beetje deels beantwoord, maar hoe zie jij jou toekomst bij Smurfit Kappa. Je had het net natuurlijk over ontwikkelingsmogelijkheden en dat dat misschien iets is voor de toekomst.	
R: Ja klopt.	
F: Hoe zie je, je toekomst verder?	
R: Nou <u>ik heb wel het gevoel dat er uh doorgroeimogelijkheden zijn</u> en dat als ik die ambitie heb denk ik wel dat ik de juiste personen kan vinden om die <u>ambitie uit te spreken</u> en dan te bekijken wat de mogelijkheden zijn.	Doorgroeimogelijkheden helder Ambitie uitspreken
F: Oké.	
R: Ja daar heb ik wel vertrouwen in en niet alleen binnen ELCORR maar ook binnen het concern. Het is fijn dat er veel <u>samenwerking is tussen de verschillende opco's</u> . Stel dat ze zeggen van ja binnen ELCORR zien we geen mogelijkheden maar dan heb je altijd nog <u>mogelijkheden binnen Smurfit Kappa</u> .	Mogelijkheden andere opco's
F: Ja precies.	
F: Dat waren de algemene vragen die ik over Smurfit Kappa had.	
R: Oh dan zijn we klaar, nee haha.	
F: Haha nee, nu komen we bij het stukje binden en boeien. Ik heb eerste wat vragen over het beeld wat jij van binden en boeien hebt, want in de theorie wordt gesproken over twee aparte begrippen. Wat valt volgen jou onder binden en wat valt volgens jou onder boeien?	
R: Wat ik onder die begrippen versta?	
F: Ja.	
R: Uh ik denk binden is hoe je zo'n werkomgeving kan creëren dat mensen graag bij je bedrijf blijven dat ze niet de eerste de beste aanbieding via LinkedIn meteen gaan rondkijken van oh die kan mij meer bieden, die biedt meer salaris. Zodat je echt buiten het werk of het salaris een binding creëert met de mensen die er werken zodat ze trouw zijn aan je bedrijf om het zo maar te zeggen, dat ze graag blijven, dat ze niet door geld verleid worden om over te stappen, dat er meer dingen zijn die ervoor zorgen dat iemand graag voor een bedrijf werk.	
F: Oké	
R: En boeien is denk ik een beetje of tenminste zo zie ik dat <u>hoe blijft voor iemand werk uitdagend</u> en hoe zorg je ervoor dat die persoon als die na 5 jaar zegt ja ik doe al 5 jaar hetzelfde en er komt nooit een verandering <u>dat je de handvatten geeft om of dat je hem laat zien dat er mogelijkheden zijn of om door te groeien of om bij te leren of om je taken te vrijken</u> .	Uitdaging bieden Handvatten toereiken

F: Ja in principe gaat binden over een fit met de cultuur dus dat iemand bij de organisatie blijft omdat hij of zij een is met de cultuur en de normen en waarden van het bedrijf aansluiten bij de persoon. En boeien hangt inderdaad meer samen met de ontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden. Dan moet de organisatie ervoor zorgen dat ze aantrekkelijk blijven. De theorie geeft ook aan als een organisatie niet meer interessant genoeg is dat hij vertrekt naar een andere organisatie.	
R: Ja als hij vastgeroest zit of niet genoeg uitgedaagd wordt.	
F: Ja inderdaad als er geen uitdaging meer in het werk zit.	
F: Ja zoals ik al zij wordt het in de theorie gezien als twee dingen. Hoe zie jij dat? Denk je dat iemand alleen gebonden is of alleen geboeid is?	
R: Uhm, nee absoluut alle twee, absoluut. Je kan uhm een heel goed gevoel hebben bij het bedrijf en zoiets hebben van ik zit hier al 20 jaar, ik vind het zo fijn, he het is gewoon een goed bedrijf, zorgen goed voor het personeel. Ja uiteindelijk als je al 20 jaar hetzelfde doet dan ga je misschien toch een keer buiten de deur kijken niet omdat je het bedrijf niet goed vind maar omdat je nieuwe uitdagingen wil persoonlijk. Maar andersom ook stel dat ik een enorme fascinatie voor karton heb en alles met karton vindt ik zo interessant en Smurfit Kappa biedt mij een ontwikkeltraject of een opleiding daarin, nou helemaal te gek maar ik krijg bij een ander bedrijf exact hetzelfde aangeboden maar voor een veel beter salaris en ik heb verder met Smurfit Kappa niks, het is gewoon een bedrijf voor mij ik heb daar verder geen binding mee, ja dan waarom zou ik dan niet overstappen.	
F: Ja, jij ziet dus wel duidelijk het verband tussen deze twee begrippen.	
R: Ja zeker, <u>een bedrijf moet hier op verschillende manieren op in spelen. Het is wel echt een combinatie van twee</u> denk ik.	Inspelen op persoon
F: Oké, nou ik heb ook de exit-interviews geanalyseerd van de mensen die weg zijn gegaan.	
R: De mensen die vrijwillig weg zijn gegaan?	
F: Ja de mensen die zelf weg zijn gegaan. Uh daar kwamen een aantal dingetjes uit, ze gaven bijvoorbeeld aan dat ze de ondersteuning mistte van de praktijkbegeleider, dat kwam voornamelijk van medewerkers uit de fabriek. Verder kwam nog naar voren dat ze een stukje coaching mistte en dat de onderlinge communicatie en dat was ook meer de open communicatie dat, dat soms nog ontbreekt. Zie jij deze dingen ook terug komen of herken jij dit niet? Of zie jij juist andere dingen?	
R: Uh, wat was het eerste wat ze zeiden.	
F: Uh, dat was de begeleiding van de praktijkbegeleider.	
R: Oh, ja ja. Begeleiding, communicatie en coaching.	
F: Ja inderdaad, hoe ervaar jij deze dingen?	
R: Nou kan me heel goed voorstellen dat deze dingen vanuit de productie gezegd worden omdat het daar gewoon vooral in de zomer, zijn er veel mensen die in zomer weg zijn gegaan of niet.	
F: Nee, deze conclusies heb ik getrokken uit de exitinterviews van de afgelopen 2 jaar.	
R: Oké, Oké. Ja, ik kan me voorstellen als je daar staat, het is heel druk, <u>er is eigenlijk nooit tijd geweest om echt mensen op te leiden of daar tijd voor vrij te maken</u> . We hebben volgens mij bijna twee jaar geen opleidingsmanager of wat dan ook gehad. Dan sta je daar, je wordt in het diepe gegooid en je moet meedraaien. Dan kan ik met best wel voorstellen dat je denkt van ja er wordt helemaal niks gecommuniceerd en ik sta hier maar ik heb geen begeleiding ik moet gewoon maar werken. Voor mezelf vind ik dat, nee ervaar ik dat niet zo.	Geen tijd Geen opleidingsmanager
F: Oké en op het gebied van communicatie, je hoort weleens geruchten dat er wordt gezegd jij komt mijn plaats innemen.	
R: Ja en dat er daardoor al een beetje een rare sfeer ontstaat, ja en dat is het gevaar met een bedrijf met oudere werknemers, dat vind ik wel echt, als je hier mensen hebt die al 30 jaar	Achterdochtig

met elkaar werken en al dertig jaar gaat het goed en in een keer besluit Smurfit Kappa we moeten groeien, we moeten, de werkdruk wordt veel hoger want ze willen meer productie en ze nemen in een keer 10 mensen aan tussen de 20 en de 30, dat denk ik echt omdat het zo'n vast kliek is dan is het heel lastig voor die 10 nieuwe om dan daarin opgenomen te worden en hartelijk ontvangen te worden, want ja <u>die mensen die daar staan denken ja wat een flauwe kul wij hebben het altijd zo gedaan, oh dat zal wel zijn omdat wij er zo uitgewieberd worden, die zijn daar een beetje achterdochtig over</u> en <u>misschien is dat wel een stukje de communicatie die ontbreekt. Dat dat beter gecommuniceerd moet worden van luister we zijn aan het voorbereiden</u> , ja maar ja ergens denk ik ook volgens mij wordt dat al gecommuniceerd, maar dat is mijn mening. We zijn bezig voor de toekomst, we moeten nu al mensen gaan inwerken voor straks, die enorme uitstroom, dat betekend niet dat nu de mensen al vervangen worden.	Communicatie ontbreekt
F: Nee zeker niet.	
R: Maar ik denk gewoon omdat het een hele grote groep is die hier al heel lang werkt, dat het lastig is om daar als jong broekie van 21, 22 ja je staat hier, dan zou ik in die eerste periode ook denken van waar ben ik in godsnaam beland.	
F: Wat zou Smurfit Kappa kunnen doen om jou te blijven binden en boeien?	
R: Uhm, meer geld nee haha.	
F: Haha.	
R: Nee, <u>uhm ik denk dat het ook heel belangrijk is dat ze met mij of met mij of met een ieder blijven peilen van wat zijn jou verwachtingen, net als in een evaluatiegesprek of beoordelingsgesprek</u> 1x per jaar dat ze ook blijven kijken, vind jij het nog prettig, zijn er dingen die je anders zou willen of wat dan ook en ook wel het vertrouwen in je, in je, bij je neerleggen. Net zo als ik heb <u>een beoordelingsgesprek en soms is dat, word alleen maar gefocust op het gene wat niet goed gaat en dan denk ik weleens ja, ja dat bind mij ook niet.</u> Ja als ik het dan zo slecht doe dan ja dan heb ik ja..	Verwachtingen peilen Geen positieve feedback
F: Ja dus eigenlijk mis jij een beetje de positieve feedback.	
R: Ja, ja, ja en dat ik hetzelfde dat als ik, eigenlijk heb ik het laatst ook weleens aangegeven. Ik ben dan ontwerper en ik ontwerp dingen en dat gaat dan heel nauw samen met de binnendienst medewerker en de buitendienst medewerker en vervolgens is het maar zelden dat ik daar nog iets van hoor, dus ik heb geen enkel idee of het ontwerp wat ik heb gemaakt een succes is of dat het veel verkocht wordt of juist helemaal niet. <u>Het zou wel leuk zijn om een keer wat succesverhalen te horen en om wat extra waardering te krijgen. Ik denk dat je daardoor meer binding krijgt met je werk en de organisatie.</u>	Weinig waardering
F: Ja, precies. We komen straks ook nog terug op het stukje feedback, daar gaan we straks nog dieper op in. En als je dan kijkt naar het algemeen hoe zou Smurfit Kappa jongeren kunnen binden en boeien?	
R: Ik denk dat het stuk boeien heel goed gaat. Ik heb wel het gevoel dat Smurfit Kappa daar echt wel focus op heeft, er worden ook wel handvatten toegereikt, zoals cursussen en dergelijke, dat gaat voor mijn gevoel best wel goed. Dat binden is gewoon ook lastig om mensen te binden als je ziet dat ze overal op zoek zijn naar personeel, vaak is het toch een geld kwestie, ja wat ik zeg <u>voor mij werkt de positieve benadering heel goed</u> en ook gewoon wat meer betrekken bij, de <u>scheiding tussen MTMK en de rest dat zou voor mij bijvoorbeeld wat minder mogen.</u>	Minder scheiding tussen MTMK Positieve benadering toepassen
F: Hoe zou Smurfit Kappa daarop in kunnen spelen?	
R: Nou <u>door dingen opener te communiceren</u> en <u>ons meer betrekken daarin.</u>	Opener communiceren Medewerkers betrekken MTMK

F: Oké, duidelijk. Dan komen we bij het stukje cultuur. Wat is belangrijk voor jou in een bedrijfscultuur?	
R: Dat er wederzijds respect is of jou nou directeur bent of je staat bij de shredder of je bent een ontwerper of wat dan ook, tuurlijk heb je qua functie andere verantwoordelijkheden maar <u>je moet wel wederzijds respect hebben.</u>	Wederzijds respect
F: Oké.	
R: Als ontwerper voel ik me niet beter dan iemand die in de fabriek aan de machine staat, absoluut niet. Maar andersom verwacht ik ook dat als ik daar kom en ik kom iets vertellen, dat ze ook respect hebben voor mij en dat ze niet denken oh daar heb je die omhoog gevallen tut van de overkant weer die denkt dat ze hier iets kan komen vertellen. Dat vind ik heel belangrijk. Bij mijn vorige werkgever was dat dus wel zo, dat was echt uh mensen van kantoor en ik zat niet eens daar op kantoor ik zat echt bij de fabriek maar ik werd gezien als kantoor.	
F: Wat voor soort bedrijf was dat?	
R: Verkade was dat en daar was ik verpakkingstechnoloog. Dat was echt uh, daar was totaal geen respect voor mensen van kantoor door mensen uit de fabriek. <u>Ja, daar was echt een enorme scheiding en dat was soms wel lastig want ja dan kom je daar en je moet iets oplossen en tegelijker tijd moet je eerst nog voorbij die persoonlijke barrière.</u> Dat heeft toen ook echt wel meegespeeld in ja ik wil hier niet uh ja tijd voor iets ander.	Scheiding fabriek-kantoor
F: Was dat een vertrekreden voor jou?	
R: Ja, ja zeker.	
F: Oké.	
F: Hoe zou jij de cultuur binnen Smurfit Kappa omschrijven?	
R: <u>Het is echt een ja het is wel veranderd, maar toen ik hier kwam was het echt een beetje een familiebedrijf.</u> Iedereen was heel erg loyaal naar elkaar en samen de schouders er onder. Ik merk wel dat die tendens een beetje aan het veranderen is, nu gaat het trouwens wel weer goed. <u>Maar voor de zomer was iedereen een beetje aan het mopperen en zeuren op elkaar.</u> Dan merk je ook aan het MT niks is meer goed eigenlijk, maar dit gaat wel weer beter.	Vroeger familiebedrijf Klaagcultuur
F: Er zijn een aantal cultuurtyperingen te onderscheidingen, misschien ken jij ze, ik heb het over de typeringen van Harrison.	
R: Nee die ken ik niet.	
F: Dan zal ik ze even kort toelichten. Uh je hebt de persoons-, taak-, machts- en de rollencultuur. In persoonscultuur staat de persoon centraal en wordt er ook heel erg gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden, in de taak cultuur draait het om de taak, de taak moet uitgevoerd worden als iets de uitvoering van die taak in de weg staat worden processen of procedures gewijzigd, dan heb je de machtscultuur hierin worden alle beslissingen genomen door de werkgever en zijn er ook weinig regels en procedures en dan de rollencultuur hierin heeft iedereen een functieomschrijving en daar wordt niet van afgeweken dus ook veel regels en structuur. Is het verschil voor jou nu een beetje duidelijk?	
R: Uh, ja.	
F: Welke typering sluit het best aan bij de cultuur van Smurfit Kappa, het kan ook een combinatie van meerdere zijn	
R: Uh, dat is een lastige. Ja, taak niet denk ik, dat ze flexibel zijn omdat ze denken dit is de taak die moeten we voltooien. Aan de kantoor kant wordt er vaak gedacht dit is mijn taak niet dit pak ik niet op hier is nog vaak gebakkelei over, als ik bijvoorbeeld een aanvraag krijg van een klant en ik merk van oh dit is groter dan eventjes iets tekenen, ik maak er echt een project van, er is geen <u>projectcultuur of zo dat je een groep maakt dat je allemaal verantwoordelijkheid neemt en dus ook hebt.</u> Dat is echt niet zo. Als ik een project op start	Geen projectcultuur Opendeuren cultuur Combi rollen- persoonscultuur

en iemand om advies vraag dan krijg ik dat maar er zal niemand dan zeggen nou oké ik neem verantwoordelijkheid voor dit gedeelte. Ik ben dan de projectleider en het wordt dan elke keer terug bij mij weggelegd, dat is wel een groot verschil met mijn vorige werkgever. Daar had je echt project groepen en dan was je dus met iemand uit de fabriek met iemand vanuit marketing met iemand vanuit grafisch echt met zijn alle bezig om een project tot succes te brengen. Dus misschien hebben we binnen Smurfit Kappa meer de rollencultuur en ja macht vind ik niet echt maar misschien wordt dit in de productie heel anders ervaren maar dat heb ik hier niet. Omdat er een opendeuren cultuur is. Bij de een wat meer dan bij de ander maar je kan wel bijvoorbeeld bij Leen zo binnen als ik even ergen over wil sparren of ik heb een idee of ik ben het niet eens met de aanpak. En persoon ja er wordt wel heel erg gekeken naar persoonlijke ontwikkeling. Dus ik denk een beetje een combi van rollen- en persoonscultuur.	
F: Oké, nou je hebt net al een beetje het effect van een cultuur beschreven en ook dat, dat een reden was om weg te gaan bij je vorige werkgever.	
R: Ja klopt.	
F: Uhm, wat zou Smurfit Kappa nog kunnen verbeteren in de cultuur?	
R: Uhm, ja zei ik net eigenlijk al wat meer openheid naar de nieuwe werknemers, laten zien dat we een mooi bedrijf zijn waarin we het samen doen en, maar ja dat is lastig want dat is echt persoonsgebonden en ik weet niet of Smurfit Kappa daar iets aan kan doen. Uhm ja ik weet het eigenlijk niet zo goed wat kunnen ze doen om de cultuur nog te veranderen of prettiger te maken. Ik vind het al een fijne cultuur.	Openheid Fijne cultuur
F: Ja het is ook een lastige vraag, dat weet ik.	
F: Een cultuur bestaat uit meerdere lagen van zichtbaar naar minder zichtbaar heb je gedragssymbolen, gedragspatronen, sleutelpersonen en waarden en normen. Welke gedragssymbolen zijn er zichtbaar binnen Smurfit Kappa? Hierbij kan je denken aan de samenwerking binnen je team en de manier waarop Smurfit Kappa zich presenteert naar de buitenwereld, het logo en de bedrijfskleding hebben hier ook mee te maken.	
R: Sowieso natuurlijk heel erg eenheid in natuurlijk de bedrijfskleding, uhm ik heb hier nou echt nog nooit over nagedacht.	Eenheid bedrijfskleding
F: Haha nee snap ik.	
R: We zijn wel heel erg ELCORR met z'n alle, elke opco is wel echt z'n eigen bedrijf zeg maar. Tegelijkertijd wordt wel overal dat Open The Future doorgevoerd, dus de huisstijl is wel heel internationaal zelfs heel sterk, dus ik denk of je nou bij Smurfit Kappa hier in Etten-Leur of waar dan ook Smurfit Kappa is wel direct herkenbaar. In het merk en de huisstijl vormen ze heel sterk een eenheid. Binnen het bedrijf is het dan de bedrijfskleding.	Sterke huisstijl
F: Heeft de introductie van Open The Future hier invloed op gehad?	
R: Weet ik niet, ik werk natuurlijk nog maar 3 jaar bij Smurfit Kappa, maar denk het wel. Ik weet wel dat er hele duidelijk eisen en afspraken zijn over het gebruik van het logo en het gebruik van afbeeldingen in communicatie naar buiten toe.	
F: En kun je nog iets zeggen over de manier waarop samengewerkt wordt?	
R: Ik merk wel dat er een scheiding nog steeds is tussen het kantoor en productie, dat is nog steeds iets wat wel speelt.	Scheiding Kantoor/Productie
F: Hoe merk je dat?	
R: Uh, er wordt in de productie bijvoorbeeld wel gesproken over wij en zij. Het zijn vaak onschuldige grapjes van jullie zitten daar de hele dag op je gat en wat doen jullie daar nu eigenlijk. Het feit al dat ze daar gebruiken en wij en zij dat geeft wel aan dat er wel echt een scheiding is.	
F: En als we dan kijken naar de gedragsvoorschriften, dat is het volgende element binnen een cultuur. Je hebt formele en informele. Formeel dat zijn dan veiligheidsvoorschriften,	

werktijden en de manier waarop verlof wordt aangevraagd en informeel is traktaties op verjaardagen en kletsen onder werktijd. Hoe gaat dat hier?	
R: En dan vanuit kantoor of ...	
F: Vanuit jou gewoon ja.	
R: Vanuit mij precies.	
R: Uh er zijn formeel strenge regels, bijvoorbeeld van de week nog weer een brief gehad over het aanvragen van vakantiedagen enzo. Ik merk wel bij ons op kantoor dat, dat allemaal wat informeler geregeld kan worden . Wij zijn een kleine afdeling met zijn vieren, uhm ik heb gewoon een hele duidelijke afspraak vanuit mijn leidinggevende en dat is, samen met (naam collega) zijn wij een afdeling er moet altijd een iemand op de afdeling zijn dus hoe jullie het met de vakantie regelen ik vind alles prima maar als er maar een iemand aanwezig is. Wij doen dat heel erg onderling en er zijn voor mijn gevoel geen geschreven, jij die zullen er wel zijn maar die worden niet gehanteerd. Geschreven regels over rookpauze of wat dan ook.	Onderling verlof regelen
F: Toevallig heb ik dat vanochtend nog uitgezocht, die zijn er wel.	
R: Ja ik geloof absoluut dat die er zijn maar dat is niet iets wat heel streng gecontroleerd wordt door mijn leidinggevende ofzo. Wel lunchpauze gewoon een half uur dat moet, dat is ook gewoon een afspraak, als het een keer 5 minuten langer is geen probleem, we eten ook zo vaak achter je bureau maar het moet niet zo zijn dat je elke dag 45 minuten weg bent. Ik weet zeker dat hij er dan wel wat van zou zeggen. En ook met werktijden als je 8 uur maakt dan is het goed. En de richtlijn is wel van half 9 tot 5, maar bijvoorbeeld collega 1 en collega 2 hebben een afspraak de ene week begint de ene om half 8 en die gaat dan om 4 uur weg en de andere week de andere. Maar dan moet wel die week die ene om half 9 er zijn dus daar zijn wel afspraken over. De grootste gouden regel is zorgen dat er altijd iemand op de afdeling is en verder zijn we heel vrij in de indeling.	Flexibele werktijden
F: Oké, vind je dat hier nog dingen in kunnen verbeteren?	
R: Nee ik vind het prettig, weet je het is, soms is het gaat het misschien iets te.. Nee, trouwens ook niet ik vind het wel prettig zo. We hebben zelf de verantwoordelijkheid daarin en dat vind ik fijn . Het is niet zo dat elk uurtje officieel aangevraagd moet worden ik moet dat gewoon met (naam collega) goed afstemmen en dat gaat goed ik heb niet het gevoel dat (naam collega) daar misbruik van maakt of ik. Verder vind ik het ook fijn dat er een beetje een ongedwongen sfeer op kantoor is bijvoorbeeld met trakteren. De een doet het wel de ander niet, er zijn geen regels over, gelukkig niet. Van het mag alleen maar s ochtends en je moet het aangeven en het moet gezond zijn haha. Ik vind het prettig zo.	Eigen verantwoordelijkheid
F: Oké nou goed. Dan komen we bij het element sleutelpersonen, dit zijn belangrijke personen binnen de organisatie, dit kunnen ook belangrijke verhalen zijn zoals die fusie met Oudenbosch een aantal jaar geleden. Welke sleutelpersonen en verhalen zijn zichtbaar voor jou binnen de organisatie?	
R: Uh als ik aan belangrijke sleutelpersonen denk, dan denk ik aan (naam directeur), (naam financieel directeur), (naam manager operations), ja en (naam controller), maar hij is wel wat minder zichtbaar, ja het is natuurlijk wel een belangrijke want hij doet de financiën haha. (naam manager operations) is heel zichtbaar in zijn functie maar ook omdat je er veel mee te maken hebt maar dat geldt ook voor de andere personen. (naam directeur) is wel een ander verhaal daar zou ik ook niet zo makkelijk naar toe gaan die staat daar ook net wat boven, ik heb ook geen idee wat hij de hele dag uitvoert. Ongetwijfeld heel veel ik bedoel het niet op de manier dat hij niks doet. En verder qua verhalen van Smurfit Kappa als ik aan Smurfit Kappa denk, denk ik aan een bedrijf met werknemers die er heel trots op zijn en dat het familiegevoel heel sterk is .	Sterk familiegevoel
F: Vind jij dat familiegevoel belangrijk in een baan?	
R: Nou in zoverre ik vind dat niet per se belangrijk maar ik uh, ik vind het wel belangrijk dat het een bedrijf is waar je trots op kan zijn, ik zou me niet kunnen voorstellen dat ik zou	

werken voor een bedrijf waar ik niks mee heb of niet trots op ben of wat zetten ze nou eigenlijk neer in de markt of waar staan ze nou eigenlijk voor. Ja ik heb een keer afgestudeerd bij een Amsterdams bedrijf, en dat was een groothandel maar dat was hem gewoon niet ik had daar niet het gevoel hier ben ik trots op terwijl het allemaal B en C merken heel veel groothandels aan discountstores. Het draaide vooral om zo goedkoop mogelijk inkopen en verkopen, heel veel dingen kwamen uit China, dat was geen bedrijf waar ik trots op was, ik was niet zo trots dat ik vertelde van nou ik werk bij dat en dat bedrijf.	
F: Wat ik nou het verschil dat maakt dat je hier wel trots op het bedrijf bent en daar niet?	
R: Ja nou Smurfit Kappa staat echt ergens voor, het is een heel erg sterk merk en het moet ook aansluiten bij waar <u>ik persoonlijk voor sta, bijvoorbeeld duurzaamheid en voor elke boom die je kapt word er een terug gekapt, dat soort dingen, dat spreekt me heel erg aan daar sta ik heel erg achter, dus dat maakt mij trots dat ik dan bij zo'n bedrijf werk die dat uitstraalt en die dat communiceert.</u> Ik ben bijvoorbeeld blij dat er geen Amerikaanse cultuur heerst, dat zou bij mij echt niet passen. Dat he werken, werken, werken, leven om te werken en je moet alles doen voor je werk en het gaat allemaal om meer geld verdienen en bonussen.	Binding waarden en normen
F: Dat trekt jou niet?	
R: <u>Nee dat zou mij niet binden omdat ik dan niet die binding heb met wat het bedrijf uitstraalt.</u>	
F: Dat komt eigenlijk al een beetje overeen met het laatste element waarden en normen. Komen jou waarden verder overeen met de waarden en normen van Smurfit Kappa?	
R: Nou van Elcorr wel, <u>ik vind dat ze heel erg goed voor het personeel zorgen. Ik denk dat er nog maar weinig bedrijven zijn met zo'n pensioen regeling</u> en met extra seniorenuren en dat nieuwe voorstel waar ze mee bezig zijn dat je als senior minder uren kan gaan werken maar dat het salaris niet op dezelfde manier achteruitgaat. Ja dat soort dingen vind ik allemaal heel mooi, ik denk dat we hier zeker niet mogen klagen met wat we allemaal krijgen zoals een vakantie en een dertiende maand en dan nog een kerstgeschenk. Ik ben daar heel tevreden over. Ik merk alleen wel aan Smurfit Kappa het hele concern dat het steeds harder wordt en daar ben ik weleens bang voor.	Goede pensioensregeling
F: Hoe bedoel je harder?	
R: Ja dat het een bedrijf is dat steeds meer gericht is op echt geld verdienen en dat ze steeds meer gaan kijken van ja jullie hebben daar drie man zitten en in andere bedrijven kunnen ze dat met drie, dus jullie kunnen het ook met drie. <u>Het gaat echt minder om de mensen en meer om de winst, de opbrengst. Dat is wel mijn grootste angst dat, dat met Smurfit Kappa ook steeds meer gaat gebeuren.</u> Hoe ga je, je mensen dan nog binden, dan wordt het echt een anoniem massabedrijf.	Cultuur wordt harder
F: Ja laten we hopen dat, dat niet gebeurt. Uh we hebben nu alle elementen van de cultuur besproken. Vind jij dat de cultuur bijdraagt aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Absoluut ja, ja als bij een heel groot anoniem bedrijf binnenkomt dan is er geen binding.</u>	Invloed cultuur
F: Hebben de elementen die we net hebben besproken hier ook nog invloed op? De waarden en normen zullen misschien meer invloed hebben dan het eerste element gedragssymbolen.	
R: Om te binden en te boeien bedoel je?	
F: Ja.	
R: Ja ik denk dat alles meespeelt eerlijk gezegd. Maar vooral hoe je, je voelt binnen een bedrijf. Maar dat ik ook mensafhankelijk de ene houdt juist wel van hele duidelijke regels want dan kan het maar duidelijk zijn. <u>Ja dat is echt persoonsgebonden ik hou juist meer van eigen verantwoordelijkheid maar tegelijkertijd vind ik wel dat daar een controle op moet zijn.</u> Op het moment dat daar misbruik van gemaakt word dat, dat ook direct besproken. Ik	Eigen verantwoordelijkheid

heb er een hekel aan als je zo'n cultuur hebt als er heel veel mensen echt wel misbruik van maken en dat daar niks aan gedaan wordt, dan denk ik ja dan sla je de plank wel mis.	
F: Oké dan komen we bij het puntje leiderschap. In mijn theorie heb ik gekeken naar het model van Hersey en Blanchard, situationeel leidinggeven. Het leiderschap wordt dan afgestemd op de persoon. De mate van sturing en de mate van ondersteuning hebben hier invloed op. Hoe ervaar jij de mate van sturing door jou leidinggevende?	
R: <u>Hij laat ons heel vrij daarin, hij geeft wel vaak aan, als je er niet uitkomt dan stuur je ze maar door naar mij.</u> Maar dat doen wij eigenlijk in praktijk niet of niet veel laat ik het zo zeggen. Ik denk ook dat dat wel een beetje persoonsafhankelijk is sommige hebben meer sturing nodig dan anderen.	Weinig sturing
F: Oké en in welke mate ervaar jij ondersteuning van jou leidinggevende?	
R: Ja dat is bij ons een beetje lastig want ik vind een goede leidinggevende zou het in de basis altijd op moeten nemen voor zijn groep zeg maar, als er bij hem iets ter oren komt dat er iets mis is gegaan, eerst kijken naar de feiten en dan pas kijken hoe het op te lossen is waar het beter kan maar ik heb nu wel vaak het idee, dat voor een bepaalde keuze die ik heb gemaakt dat ik me daar gelijk voor moet verdedigen, in plaats van dat hij zegt van dat zullen ze vast met een reden hebben gedaan, ik ga er even achteraan. <u>Dus ondersteuning soms vanuit de negatieve kant dat je, je moet verdedigen voor keuzes die je hebt gemaakt.</u>	Negatieve ondersteuning Verdedigen voor keuzes
F: Hoe ervaar jij het leiderschap over het algemeen?	
R: Uhm, kan beter, laten we dat maar zeggen.	
F: Kan beter. Dat is een interessant antwoord.	
R: Ja het gaat over een persoon ik weet niet of dat nou voor Smurfit Kappa spreekt zeg maar.	
F: Nee precies dat ik niet afhankelijk van een persoon. Maar hoe belangrijk is dat dan voor jou en in welke mate heeft dat dan invloed op het binden en boeien?	
R: Nou laat ik het dan algemeen houden, dat is zeker heel belangrijk. <u>Echt heel erg belangrijk. Ik vind een leidinggevende moet het gevoel geven dat hij je vertrouwd en dat hij uh hij vertrouwd je en heeft vertrouwen in je beslissingen. Van een leidinggevende verwacht ik wel dat hij achter je staat en dat als je er echt niet uitkomt, niet voor je gaat oplossen maar de handvatten toereikt om het samen op te lossen</u> of om jou tot die oplossing te laten komen en daarnaast ben ik heel erg overtuigd van de positieve benadering. Dus als jij een beoordelingsgesprek hebt dan is het juist goed om ook de goede dingen te benadrukken en natuurlijk er zijn altijd verbeterpunten of dingen die anders kunnen of beter moeten, maar dan kun je ook vanuit de positieve benadering brengen. Bijvoorbeeld hoe kunnen we dit verbeteren of heb je een opleiding nodig of een cursus. Dat helpt zeker bij het binden en boeien als jij het gevoel hebt dat mensen tevreden zijn over het werk dat je doet en ze uiten dat af en toe dan zit je veel lekkerder op je plaats en ben je veel meer bereid om nog dat extra stapje te zetten op het moment dat het nodig is, <u>als jij nooit feedback krijgt op de momenten dat het goed en op het moment dat er een keer een foutje wordt gemaakt staat de desbetreffende persoon meteen aan je bureau, dat werkt ontzettend demotiverend.</u> Dan denk ik ja waar doe ik het dan voor, het is niet goed blijkbaar en je krijgt nooit de bevestiging dat het wel goed is. Dan ben je ook sneller bereid om verder te gaan kijken.	Leidinggevende is belangrijk Samen oplossen Nooit positieve bevestiging
F: Dat gaat dan verder dan je eigen leidinggevende? Dit gaat misschien ook over je directe collega's?	
R: Nee het is juist wel belangrijk dat je dat van je leidinggevende ook krijgt, dat is toch degene die jou beoordeelt en als je het van andere krijgt en jouw leidinggevende geeft jou niet die bevestiging dan raak je daar ook gefrustreerd over dan denk je ja godsamme het mag wel een gezegd worden. Hij is uiteindelijk degene die mij beoordeelt en als hij het niet ziet of niet zegt dan ga je er tocht over twijfelen.	

F: Een van mijn vragen is ook over welke eigenschappen moet een leidinggevende volgens jou beschikken, nou je gaf al aan dat jij feedback heel belangrijk vind. Zijn er nog andere dingen die jij belangrijk vind een leidinggevende?	
R: <u>Ja ik vind het ook heel erg belangrijk en dat mis ik bijvoorbeeld ook heel erg op dit moment dat een leidinggevende ook persoonlijk betrokken is.</u> Dit hoeft niet te zijn dat hij elke maandag komt vragen hoe mijn weekend was, helemaal niet. Maar wel dat als er iets speelt bijvoorbeeld persoonlijk waardoor ik niet lekker in mijn vel zit of juist heel erg druk ben thuis. Ik noem maar iets he maar ik ben bijvoorbeeld een bruiloft aan het plannen, daardoor ben ik heel druk, dat neem je mee naar je werk dat is logisch. Ik vind het heel belangrijk dat een leidinggevende persoonlijk betrokken is bijvoorbeeld als je moeder in het ziekenhuis ligt dat hij daar even naar vraagt en even vraagt hoe gaat het met je, maar ook op werk als je gestrest bent dat hij even zegt van ik zie dat je gestrest bent, hoe gaat het met je, dat is dat persoonlijk een dat hoort er gewoon bij, ik ben geen robot, je zit zoveel tijd op je werk dat het fijn is dat je ook met die gevoelens bij je leidinggevende terecht kan. Dat je het gevoel hebt hij is op de hoogte en dat je geen excuusjes hoeft te bedenken dat het gevoel hebt daar word rekening mee gehouden.	Geen persoonlijke betrokkenheid
F: Zou jou leidinggevende een reden zijn om ergens te blijven of te vertrekken?	
R: <u>Ja dat zou zeker een reden zijn.</u>	Leidinggevende vertrekreden
F: Oké dus jij ziet dit ook als een belangrijke factor in het binden en boeien?	
R: <u>Ja absoluut.</u> Uiteindelijk is de leidinggevende degene die jou beoordeeld maar ook degene op wie je terug moet vallen als je het even niet weet of even niet ziet en degene die jou vertrouwen moet geven waardoor jij kan floreren in je baan.	Leidinggevende is belangrijk
F: Dan komen we bij het volgende puntje persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Daar hebben we het net al even kort over gehad. Wat vind je van de ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa jou biedt? Zoals je eerder al aan gaf krijg je ze wel maar wil je er op dit moment nog niks mee doen.	
R: Nou misschien had ik dat iets te zwart wit gezegd. <u>Sowieso wordt die vraag gesteld bij ieder evaluatie en beoordelingsgesprek. Van wil je, je ontwikkelen en krijg je daar genoeg ruimte voor.</u> Dat vind ik heel prettig. Misschien zei ik het eerder iets te zwart wit want bij ontwikkelen denk ik meteen groeien in functie maar ontwikkeling is ook, ik ben nu bezig met een training over vlakstansen omdat ik had aangegeven dat ik daar eigenlijk voor mijn gevoel te weinig over weet waardoor ik als je ze er vragen over stellen niet altijd antwoorde weet en voor mijn gevoel faal ik dan als ontwerper zijnde want ja zij stellen dan vragen en ik kan niet eens antwoorden over iets wat zo gezegd in mijn vak gebied zou moeten vallen. Die opleiding enzo wordt gewoon geregeld en daar word niet moeilijk over gedaan. Ik weet zeker als ik zou vragen om een training assertiviteit of weet ik veel wat dat, dat geregeld kan worden.	Bespreekbaar Opleidingen worden geregeld
F: Heb jij tijdens je loopbaan bij Smurfit Kappa ook een TOP gesprek gevoerd?	
R: Ja, <u>sinds een paar maanden heb ik een talent ontwikkel plan.</u>	TOP opgesteld
F: Worden de afspraken die hierin gemaakt zijn ook nagekomen?	
R: Uh, ja heel veel ligt bij mijzelf, dat moet ik zelf doen. <u>Een ding was ook die opleiding en dat is dus al in gang gezet, maar dat heeft wel heel lang geduurd.</u>	Plannen duurt lang
F: Moest je daar zelf achteraan?	
R: <u>Ja, ja dat is wel echt een frustratie van mij geweest maar goed het is nu opgelost.</u> Maar ik heb heel lang aan een dood paard lopen trekken want nou goed mijn functiebeschrijving was <u>na 3 jaar nog steeds niet goedgekeurd of aangevraagd en ingeschaald.</u> Dat is heel raar eigenlijk als je al drie jaar ergens werkt. Ik wilde van mijn leidinggevende ook graag weten wat ik moest doen om senior te worden, ja daar heb ik echt 8 maanden naar gevraagd en elke keer maar niks gehoord, geen concrete dingen. En op een gegeven moment is (naam HR	Frustraties over plannen

manager) gekomen en die heeft mij daar heel goed bij geholpen en inmiddels is het wel zover dat ik een TOP heb en een concreet doel heb van nou als ik me daar nog in ontwikkel dan wordt ik senior.	
F: Oké maar daar moest je dus zelf wel echt achteraan?	
R: Ja, ja drie jaar wachten tot je functiebeschrijving eindelijk een ondertekend is dat is natuurlijk belachelijk. Dat heeft mij toen heel veel frustratie opgeleverd, dat ik echt dacht van ja wat moet ik nog doen om het voor elkaar te krijgen.	
F: Wist je toen bij wie je daarvoor moest zijn?	
R: Ik heb het bij mijn eigen leidinggevende heel vaak aangegeven. Gebeld, gemaild, afspraken voor gemaakt en uiteindelijk heb ik toen met HR gesproken ja. Maar het heeft wel allemaal lang geduurd. <u>Net zo als het groeien naar senior, het is belachelijk dat je 8 maanden moet wachten en ik had alleen maar gevraagd kun je mij vertellen wat ik moet doen om naar de senior functie te groeien, ik wilde gewoon weten waarin moet ik me nog ontwikkelen.</u> Volgens mij is dat een hele makkelijke vraag voor een leidinggevende dat is gewoon een kwestie van even voor zitten en kijken waar sta je nu, is er ruimte voor een senior en kan je dat worden, zie ik dat in je. Voor hetzelfde geld had hij na 8 maanden gezegd, ik denk niet dat je senior kan worden.	Onduidelijkheid ontwikkelpunten
F: Heb jij buiten de cursus die je net noemde nog gebruik gemaakt van andere ontwikkelingsmogelijkheden binnen Smurfit Kappa?	
R: Uh, ja ik heb verschillende cursussen gevolgd. Wel voor mijn vakgebied dus twee keer een cursus voor een tekenprogramma.	
F: Had er toen nog iets beter gekund?	
R: De eerste was echt noodzakelijk van toen kwam ik hier net werken en ik had nog nooit met dat programma gewerkt en toen heb ik een jaar daarna gevraagd van joh ik zou graag een verdieping in het 3d gedeelte willen en die heb ik toen gekregen. Nu heb ik aangevraagd maar dat loopt eigenlijk ook al wel een hele tijd, een nieuw tekenprogramma. Dat programma is aangekocht maar dat moet nu nog geïnstalleerd worden.	
F: Oké dus dat duurt nog een tijdje. Uh oké welke rol speelt jou leidinggevende in jouw ontwikkeling?	
R: Nou ja hij is uiteindelijk degene die voor mij dat soort dingen moet aanvragen en moet zorgen dat het binnen redelijke termijn gebeurd en die dat ook moet opvolgen zonder dat ik daar 6x achteraan moet.	
F: Ja en we hadden net natuurlijk al het feedback gedeelte besproken. In welke mate dragen de ontwikkelingsmogelijkheden volgens jou bij aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Het heeft allemaal invloed op of je graag naar je werk gaat en of je goed op je plek zit ja.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden hebben invloed
F: En stel Smurfit Kappa zou zeggen, we hebben geen ontwikkelings- of doorgroeimogelijkheden meer voor jou. Zou dat een reden zijn om te vertrekken?	
R: Ja absoluut. Niet direct maar wel op het moment dat je dat wil en op het moment <u>dat je daar aan toe bent en als je dat echt wil dan zou dat wel een dealbreaker zijn ja tuurlijk. Als ze bijvoorbeeld nu hadden gezegd er zit een senior op de afdeling en je kan geen senior worden, dan was ik verder gaan kijken.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Ja precies. Dan komen we bij het laatste onderwerp, arbeidsvoorwaarden. Wat vind je van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Ja heb ik ook als gezegd, ik ben daar zeer tevreden over.</u>	Tevreden
F: En als je dan kijkt je hebt primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Zou er op het gebied van de primaire nog iets beter kunnen? Dan kan je denken aan loon, arbeidsduur, vakantiedagen.	

R: Ze hebben mij wel, dat is het enige wat me nog steeds niet lekker zit, <u>toen ik aangenomen werd toen zeiden ze van nou we geven in principe een jaarcontract en als we tevreden zijn hebben we de policy dan geven we een contract voor onbepaalde duur, maar als we twijfelen of we weten het niet zeker dan nemen we afscheid van bij twijfel zeggen we altijd niet doen.</u> Dus we willen enerzijds mensen het vertrouwen geven dat het goed gaat maar anderzijds doen we het bij twijfel niet want dan zit er iets niet goed. <u>Dat hebben ze heel duidelijk bij mijn sollicitatiegesprek toen ook gezegd en toen na een jaar, toen ging ik ervan uit dat is gezegd dat gaat gebeuren en toen kreeg ik na een jaar nog een jaar contract en dat vond ik echt niet netjes. Dat slaat helemaal nergens op, dan heb je me gewoon voorgelogen, dat voelde echt niet goed.</u>	Miscommunicatie contract onbepaalde tijd
F: Speelt beloning voor jou een rol om ergens te blijven?	
R: Ja, nou ja, ja zeker. Als ik hoor dat ik zwaar onder betaald wordt en in een ander bedrijf krijgt dezelfde functie meer, ik zou niet meteen zeggen toedeledoekie maar ik zou het wel aankaarten. Zeker als het echt een wezenlijk verschil is, <u>als ik bijvoorbeeld hoor dat ze in Turnhout allemaal boven CAO betaald krijgen en het echt een wezenlijk verschil is dan zou ik dat zeker aankaarten.</u>	Beloning is belangrijk
F: Uit de theorie blijkt ook dat materiele dingen steeds minder belangrijk gevonden worden en dat immateriële dingen zoals thuiswerken en work-life balance steeds belangrijker worden. Kan jij je daarin vinden?	
R: Ja, ja ik kan me daar wel in vinden, niet meer de cultuur van 40 uur werken dan krijg ik meer betaald, 60 uur werken dan krijg ik nog meer betaald nee, nee. Bij mij is het niet zo dat ik leef om te werken, nee ik werk om te leven. <u>Dus de mogelijkheid om thuis de werken en flexibele uren vind ik juist heel goed.</u> Ik zou liever voor 100 euro minder per maand mijn eigen uren in delen dan dat er elke dag vaste werktijden zijn.	Thuiswerken Flexibele uren
F: Kan jij een top 5 geven van de arbeidsvoorwaarden die je belangrijk vind? Ik heb een lijst uitgeprint met een aantal voorbeelden.	
R: Oké, nou even kijken hoor. Uhh <u>op een staat voor mij toch wel salaris. Pensioen wel twee dat is belangrijk dat dat goed geregeld is. In mijn loon zit ook wel die dertiende maand, dat vind ik wel belangrijk dat dat er is. Uh en drie flexibele werktijden, vier reiskosten en vijf persoonlijke ontwikkeling.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Oké dus op 1 staat loon, op 2 staat pensioen, op 3 staat flexibele werktijden, op 4 heb je reiskosten en op 5 persoonlijke ontwikkeling. Oké duidelijk. In hoeverre vind je dat de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: Uh ik heb de hele tijd hetzelfde antwoord haha, <u>maar ja dat is ook belangrijk ja tuurlijk. De primaire zijn denk ik belangrijk voor het binden, je loon enzo en de secundaire denk ik meer voor het boeien met de ontwikkeling enzo.</u> Maar ja cultuur is ook belangrijk voor het binden hoor.	Invloed arbeidsvoorwaarden
F: Ja we hebben inderdaad nu alle onderwerpen besproken. Is er naar jouw mening nog verschil in de besproken onderwerpen qua belangrijkheid? We hebben de ontwikkelingsmogelijkheden, de organisatiecultuur, de leidinggevende en de arbeidsvoorwaarden besproken.	
R: <u>Ik denk dat het aller belangrijkste is dat je gewoon tevreden bent, een tevreden werknemer en daar moet de werkgever voor zorgen. Je moet je gehoord voelen, maar je moet je ook gewaardeerd voelen zowel in salaris maar ook in het vertrouwen dat je krijgt van je leidinggevende.</u>	Waardering belangrijk
F: Oké dus daar spelen de arbeidsvoorwaarden en de leidinggevende een rol?	
R: <u>Ja en hoe blijf je tevreden, maar ook door het salaris en de ontwikkelingsmogelijkheden waardoor je kan groeien.</u> Je kan nog zo happy en tevreden zijn maar als jij hoort dat jou buurman die hetzelfde werk doet in een ander bedrijf twee keer zo veel betaald krijgt, dan voel je, je als werknemer ook niet gewaardeerd. Dan word je gewoon uitgeknepen.	Salaris belangrijk Ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk

Interview 2**Totale duur: 51:53 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Goedemorgen, bedankt dat je tijd vrij hebt kunnen maken. Ik weet niet of ik het misschien al een keer had verteld, maar ik doe dus onderzoek naar het binden en boeien van jongeren.	
R: Ja daar had je inderdaad al iets over gezegd.	
F: Ja hier horen dus een aantal topics bij, onder andere de organisatiecultuur, leidinggeven, arbeidsvoorwaarden en de ontwikkelingsmogelijkheden. Deze dingen zullen we tijdens het interview bespreken.	
R: Oké.	
F: Er zitten vragen tussen die echt over Smurfit Kappa gaan, jij werkt hier natuurlijk nog niet zo lang dus je moet maar even kijken in hoeverre je deze kunt beantwoorden.	
R: Ja we gaan gewoon kijken hoe het loopt en in hoeverre ik ze kan beantwoorden.	
F: Oké, nou we beginnen even met de algemene vragen. Wat betekend voor jou goed werkgeverschap?	
R: Goed werkgeverschap, altijd zo`n leuke vraag. <u>Uh ja een leidinggevende moet je ruimte geven, niet in je nek zitten, dus gewoon vrijheid.</u>	Vrijheid
F: Ja.	
R: Begeleiding als het nodig is, als het gewenst is. Uh ja ontwikkeling inderdaad, stimuleren dat hangt van de persoon af, sommige mensen willen juist groeien, sommige mensen willen juist vast blijven zitten in iets. <u>Maar ik zelf vind ontwikkeling wel belangrijk, je moet ontwikkelingsmogelijkheden hebben.</u> Ja eigenlijk zit je al in de stukje wat ik al aangeef, open en ruimte. Je hebt een afgebakend stukje en daarnaast gewoon doe je ding. Dat is voor mij heel veel waard.	Ontwikkelingsmogelijkheden
F: Oké, nou en dat verwacht jij dus ook van Smurfit Kappa?	
R: Ja en zo is mijn functie ook opgezet.	
F: Ja want jij hebt natuurlijk een nieuwe functie en weet je wat daarin van je verwacht wordt?	
R: Half, ik neem een stukje over van (naam collega), ik neem een paar taken van (naam collega) over en ik ben een stukje back-up van de administratie en de andere helft van mijn functie dat gaat al gaande gewoon groeien. Het is maar net wat er op mijn pad gaat komen.	
F: Ja precies. Dit is misschien een beetje een lastige vraag, maar waarmee onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: Uh ja voor mij is het, ten eerste omdat het een lokaal bedrijf is, ik heb bij groter multinationals ook gezeten waarvan eentje echt heel internationaal georiënteerd, de andere was echt sales dus echt heel gesloten juist weer en ja ik ben Brabander dus ja je stapt hier binnen met het sollicitatiegesprek en gelijk hey, lachen en gelijk open, amicaal dat zijn dingen wat ik echt typisch wat ik echt wel proef van hier. Je kan hier bij iedereen binnen lopen, <u>er zit geen hiërarchie tussen, je kan gewoon willekeurig bij de directeur binnenlopen</u> , dat ik zeg van hey directeur, hoe is het? Ja dan begint hij ook gewoon een praatje met mij te houden. Dat is wel echt iets wat me hier gelijk opvalt.	Weinig hiërarchie
F: Ja want Smurfit Kappa is natuurlijk wel internationaal?	
R: Ja klopt maar je proeft wel de roots van Oudenbosch, dat is in ieder geval het gene wat ik wel een beetje merk	
F: Hoe merk je dat dan?	
R: <u>Het Brabantse, het open</u> , maar dat merk je ook wel door de leeftijd denk ik omdat er een hoop hier al zo lang werken, dat het er allemaal ingesloten zit, ja je bent collega's maar ze zien elkaar vaker dan de vrouwen. <u>Dus dat het ook een stukje vriendschap is bij die mannen onderling die samenhangigheid.</u>	Brabantse gezelligheid

F: Je de gemiddelde leeftijd binnen Smurfit Kappa is natuurlijk 51 jaar. Hoe ervaar jij dat?	
R: Wennen.	
F: Wennen?	
R: Bij mijn vorige werkgever werkte veel jongeren juist. Dus in het begin had ik echt zo oké wow wennen. Het gaat over onderwerpen waarvan je denkt boeien, het is pensioen, ja daar ben ik totaal nog niet mee bezig.	
F: Nee.	
R: <u>Vragen van hoe was je weekend, dat heb je met bepaalde mensen, daar kan je dat gesprek mee aangaan van hey ik ben op stap geweest. Ja de helft van wat hier rondloopt gaat niet stappen</u> , het is al een uitzondering als ze een keer een avondje buiten komen even lullig gezegd.	Andere gespreksonderwerpen
F: Uit de fabriek hoor ik weleens geruchten dan mensen niet open staan voor nieuwe ideeën. Hoe ervaar jij dat?	
R: <u>Ik merk dat juist niet. Het gene wat ik juist merk is dat mijn verse blik juist wordt gewaardeerd</u> . Wat misschien kan schelen is dat het een financiële functie is. Juist wordt er van mij verlangd om er een verse wind doorheen te jagen. Juist om dingen te vernieuwen, efficiënter te maken. Ik ben bijvoorbeeld bezig met Excel, ik ben daar bedreven in. Ik heb nu al bepaalde rapporten en overzichten aangepast waardoor (naam controller) maar een getalletje aan hoeft te passen en de helft van zijn sheets wijzigt mee. Normaal zou hij met het handje al die dingen gaan wijzigen, dat zegt hij nu al. Van ja we gaan toch die kant uit.	Waardering verse blik
F: Ja precies, dus ze staan open voor vernieuwende ideeën.	
R: Ja het wordt juist gewaardeerd.	
F: Hoe zie je jouw toekomst bij Smurfit Kappa?	
R: Haha ja wat is dat voor leuke vraag. Het is sowieso eerst eens, ik zit hier net een maand, dus eerst gewoon het reilen en zeilen leren kennen en dan is het opgroeien tot een rechterhand van (naam controller). Dat je een beetje onder de knie hebt van hoe het loopt. Ja en dan verder kijken, kijken wat er van mij wordt verlangd wat de mogelijkheden zijn, daar is het voor mij echt nog te vroeg voor om daar iets over te zeggen.	
F: Dat waren eigenlijk de algemene inleidende vragen. Nu komen we op het stuk binden en boeien.	
R: Oké.	
F: Wat is jouw beeld van binden en boeien op dit moment?	
R: Hoe houd je, <u>je werknemers enthousiast en hoe zorg je ervoor dat ze niet gelijk weglopen</u> , hoe zorg je dat ze tevreden blijven. Hoe prikkel je ze, hoe trigger je ze door juist mee te denken door ze juist bij het bedrijf te houden. Als je iemand constant de kop indrukt dan gaat die op een gegeven moment ook geen eigen mening meer hebben. Dat is denk ik niet wat je moet doen.	Medewerkers enthousiast houden
F: Oké, de theorie beschrijft het eigenlijk als twee aparte dingen. Binden wordt meer gezien als een fit met de cultuur, dan sta je achter de missie en visie van de organisatie en boeien draait meer om de uitdaging in het werk door middel van arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden.	
R: Oké.	
F: Hou zou Smurfit Kappa jou kunnen binden en boeien?	
R: Uh, <u>een stukje verjonging inderdaad denk ik toch ook</u> . Dat is op zich altijd wel een leuk iets.	Verjonging personeelsbestand
F: Wat bedoel je precies met verjonging?	
R: Van de werknemers en toch het open deuren, ja het grootste deel is toch heel lullig gezegd oud, ja dan moet je op een gegeven moment toch, mensen gaan met pensioen, mensen worden ziek etc. Dus je gaan jonge aanwas moeten hebben sowieso al. Dus dat is sowieso iets wat gaat komen lijkt me, maar het is ook iets wat leuk is, waar je binding mee hebt. Maar ik denk ook	Ontwikkel-groeimogelijkheden Vrijheid

inderdaad <u>de mogelijkheid tot ontwikkeling, de mogelijkheid tot groeimogelijkheden</u>, het stukje <u>vrijheid</u> dat ik zelf kan bepalen hoe en wat. Maar ook dat er geluisterd wordt.	
F: Oké dit geldt voor jou. Denk je dat dit ook geldt voor andere jongeren?	
R: Hangt ook van je functie af. <u>Ik denk dat er wel een scheiding is tussen het kantoor en de fabriek</u>. Dat hangt ook van je rol af namelijk ik ga heel veel meer vrijheid kunnen hebben en hopelijk ook behouden dan iemand in de productie. De productie is een functie die is afgebakend, daar heb je minder vrijheid, daar zal je op andere manieren die trigger moeten hebben. Daar zal je echt eerder denk ik <u>het jonge ploegje moeten krijgen om onderling die vriendschap op te bouwen</u>, want een jong iemand en een oud iemand wat ik al zei die gaan het niet met z'n tweeën over het weekend stappen hebben. Daar is het op andere vlakken.	Scheiding kantoor/fabriek Onderlinge vriendschap
F: Ik heb ook de exit interviews geanalyseerd, daar komen verschillende vertrekredenen uit.	
R: Oké, ja.	
F: Onder andere dat het stukje ondersteuning vanuit de praktijkbegeleider mist, maar ook de coaching en open communicatie ontbreekt. Een ex-medewerker zei namelijk: Communicatie is de sleutel tot succes, maar de informatie moet wel gedeeld worden. Herken jij deze vertrekredenen?	
R: Herkennen sowieso niet, omdat ik dat soort zaken natuurlijk niet meekrijg dan ten eerste. Maar sowieso denk ik maar dat komt weer door mijn functie, door dat ik naast (naam controller) zit wordt van mij verlangd dat ik ook de gegevens ken, dus dat ik weet wat hij weet. Als (naam controller) een vraag krijgt of een vraagstuk vanuit het hoofdkantoor dan kan hij gewoon tegen mij zeggen los even op. Dus ik ga heel veel informatie meekrijgen, ik heb heel veel rechten, ik ga heel veel zien. Daarbij inderdaad ik ga de cijfers inderdaad mengen met de realiteit van de productie dus ik ga al een heel breed spectrum informatie hebben.	
F: Ja er zit natuurlijk een verschil in functie.	
R: Ja exact.	
F: Zijn er misschien nog andere redenen waarom mensen vertrekken of zouden kunnen vertrekken die jou opgevallen zijn?	
R: Uh, nee ja niet echt opgevallen. <u>Het enige wat ik zou kunnen bedenken is het stukje vergrijzing, dan kom je weer op geen binding met je collega's, de aansluiting missen</u>. Maar dat is een onderbuik gevoel denk ik. Ja en misschien het stukje niet door kunnen groeien zou ik verwachten, maar dat hangt ook echt weer van de persoon af. Ik zou daar wel waarde aan hechten. Niet flexibel zijn misschien.	Aansluiting collega's
F: Wat bedoel je met niet flexibel zijn?	
R: <u>Nou als je misschien een keer wil wisselen van dienst, maar nu denk ik voor productie zijnde. Stel dat je inderdaad altijd op de verwerkingsmachine staat en je wil ineens, zou je een keer bij de GKM willen staan of bij een andere machine, dat je dan niet kan wisselen onderling</u>. Dat soort dingen of dat je een ploegdienst niet kan ruilen met een collega. Dat, dat helemaal vastgeroest zit. Dan zou ik op een gegeven moment ook denken van zoek het maar uit. Het is een tweeweg natuurlijk, enerzijds verwacht ik soms iets van een werkgever, van ik wil wisselen bijvoorbeeld en dan kan hij een keer zeggen van kan je daar een keer bijspringen of kan je die opvangen. Het is een wisselwerking altijd.	Roulatie werkzaamheden
F: Dan komen we nu op het stukje cultuur. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: <u>Openheid, ik vind het heel belangrijk dat mensen gewoon recht voor z'n raap zeggen van wat gebeurd er</u>, welke kan ga je uit. Dat komt waarschijnlijk ook door mijn functie, ik wil de strategie, de hoge lijn weten. Van oké we gaan nu met z'n alle linksaf en niet dat je lekker iemand in het midden laat zwemmen misschien gaan we naar links, misschien gaan we naar rechts.	Openheid
F: Dat is ook wel een stukje duidelijkheid dan?	

R: Ja, <u>ja dat is een stukje van daar kan ik rapporten op in stellen, daar kan ik de doel wijze, dan weet je waar je, je op kan richten, waar je mee kan werken.</u> Uhm ja en ook gelijkheid, wat ik al zeg dat ik bij de directeur binnen kan lopen en dat ik de fabriek binnen loop. <u>Niemand is meer dan een ander, dus dat is een stukje respect onderling en gelijkheid.</u> Dat zijn voor mij twee belangrijke zaken in een cultuur.	Onderling respect Duidelijkheid strategie
F: Oké en sluit de cultuur binnen Smurfit Kappa hierop aan?	
R: Ja, <u>ja vind ik van wel. Hier kan je ook gewoon letterlijk bij iedereen binnen lopen.</u> Op het moment dat de directeur hier door de gang loopt en zegt: hey, lukt het allemaal? Maar ook met de productie, met die gasten, dat ik loop te dollen in de kantine, dat er opmerkingen over tafel worden gegooid, dat vind ik alleen maar mooi.	Opendeuren cultuur
F: Oké nou mooi. Er zijn een aantal cultuurtyperingen. Ik weet niet of jij het model kent, het is het model van Harrison. Hij onderscheid de macht-, taak-, persoons- en rollencultuur. In de persoonscultuur draait het vooral om de persoon en wordt er ook gekeken naar opleidingsmogelijkheden, in de machtscultuur ligt de macht bij een iemand hier zijn dan ook weinig procedures en regels, in de taakcultuur draait het om de taak hier worden ook procedures en regels gewijzigd als die in de weg staan end en heb je nog de rollencultuur hier voert iedereen de werkzaamheden uit volgens de functiebeschrijving hier zijn dan ook veel regels en procedures. Is het een beetje duidelijk?	
R: Uhm ja, ja het is wel duidelijk.	
F: Welke van deze typeringen sluit het best aan bij Smurfit Kappa? Of een combinatie?	
R: <u>Uhm ik denk dat je richting taak gaat, er wordt veel samengewerkt, iedereen heeft wel zijn eigen ding en de macht is op zich redelijk verspreid</u> , want er is niet een persoon die bepaald die kant gaan we uit en zo steekt het in elkaar het is redelijk gespreid denk ik. <u>Maar ook wel persoon</u> , ik denk een combinatie van taak en persoon.	Combinatie taak/persoon
F: Vind je dit een prettige cultuur?	
R: Ja <u>iedereen is bereid elkaar te helpen</u> maar er word ook gekeken naar de ontwikkeling dus dat vind ik heel positief.	Elkaar helpen
F: Wat zou er nog beter kunnen binnen de cultuur van Smurfit Kappa?	
R: Uhm wat zou er beter kunnen, dat weet ik niet, daar ben ik hier te kort voor, dat is lastig inschatten. Het enige, ja tot nu toe krijg ik gewoon ondersteuning in de eerste maand, ik word geholpen en ik kan overal terecht met mijn vragen. Ik uh nee lastig.	
F: Ja, nee snap ik. Een cultuur bestaat ook uit verschillende elementen. Van zichtbaar naar minder zichtbaar de gedragspatronen, de gedragsvoorschriften, de sleutelpersonen en de waarden en normen. Als je dan kijkt naar gedragspatronen, dat is de uitstraling van het bedrijf naar de buitenwereld, hierbij kan je denken aan bedrijfskleding en logo's. Hoe presenteert Smurfit Kappa zich?	
R: Uhm, ik vind het uhm, hoe ga ik hem uitleggen, een soort van dubbele want als je kijkt naar hoe <u>Smurfit Kappa het echt het wereldwijd, het bedrijfsimago, dat het zich wel vernieuwend, verjongend wil inzetten</u> ook hier bij het pand zelf als je binnenkomt dan zie je dat het allemaal vernieuwd is, <u>maar als je dan kijkt naar het pand zelf en dan bijvoorbeeld het meubilair, dan denk ik weer van niet zo vernieuwend</u> , verjongend dus dat is het gene wat dan wel een beetje de mengeling er tussen is.	Bedrijfsimago verjongend Meubilair niet vernieuwend
F: Heeft dit volgens jou invloed op het binden en boeien?	
R: <u>Ik denk dat het ook een stukje wel met gedrag te maken kan hebben, verandering hoeft niet gelijk hinderlijk te zijn. Ik moet zeggen, ja ik hecht er een klein stukje aan, ik ben misschien ook verwend, eerlijk is eerlijk. Maar bijvoorbeeld een bureau inderdaad, dit is een vast bureau als ik, ik pas hier net met mijn knieën onder. Het zou voor mij omdat ik lang bent, maar dat komt misschien meer omdat ik jong ben, ik wil soms gaan staan, ik wil die wisseling.</u> Maar ik heb hier nog nooit iemand erover gehoord, dat ze het verbazend vinden, van ja maar een vast bureau is	Verstelbaar bureau

toch normaal. Voor mij niet, ik ben dan misschien verwend omdat ik tot nu toe bij twee werkgevers wel altijd een verstelbaar bureau heb gehad. Dus het heeft wel invloed denk ik en dan even los gezien van het logo en dergelijke, hoe je alleen je locatie invloed zal hebben, dat denk ik wel.	
F: Dan komen we bij het volgende puntje, gedragsvoorschriften. Er zijn informele en formele voorschriften. Bij formeel kan je denken aan werktijden, de manier waarop verlof wordt aangevraagd en bij informeel kan je denken aan traktaties en kletsen onder werktijd. Wat merk je daarvan binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja ook daar ben ik dan misschien weer een stukje verwend en een stukje van hoe ik er zelf in zit. <u>Ik ben wel omdat ik waarde hecht aan flexibiliteit, aan vrijheid.</u> Heb ik ook van te voren, was ik ook benieuwd, in het sollicitatiegesprek ook aangegeven van hoe wordt er met werktijden omgegaan, is het letterlijk dat ik er om 8 uur moet zijn of half 9, <u>voor mij er is geen vaste begintijd, er is geen vaste eind tijd.</u> Het moment zoals vandaag dan kom ik om half 9 binnen, maar grote kans dat ik morgen om 8 uur er al ben of misschien voor 8. Maar ja dat zijn dingen dat komt weer door mijn functie ook, dat ik die flexibiliteit heb. Als ik mijn taak maar gedaan heb, als ik mijn werk maar gedaan heb, soms is het nodig dat ik tot 7 uur door werk so be it. Heb ik geen moeite mee.	Flexibiliteit Geen vaste tijden
F: Ja de richtlijn is van half 9 tot 5.	
R: Ja zo ongeveer.	
F: Hoe belangrijk zijn die flexibele werktijden dan voor jou?	
R: <u>Ik hecht daar echt wel waarde aan, ik heb geen zin om s morgens te moeten jakken en jagen, van oh shit ik moet op tijd zijn.</u> Laat mij rustig mijn ding doen s morgens en daarna rammel ik wel gewoon door.	Belang flexibele werktijden
F: En hoe sta je tegenover thuis werken, vind je dat van belang?	
R: Ja het is wel mogelijk in mijn functie, maar hier wordt het niet gewaardeerd wat ik heb begrepen of in ieder geval het is niet makkelijk. Uhm ja het is een toegevoegd iets, maar ik werk niet vaak thuis. Het is makkelijk als er een keer een pakketje komt of als er een keer iets wordt geleverd, ja voor de rest het kan.	
F: Oké, je zegt hier wordt het niet gewaardeerd. Zou jij het zelf wel fijn vinden?	
R: Ik heb het weleens gedaan. Maar op zich ik ben sowieso meer, ik spreek liever een persoon persoonlijk, direct in plaats van bellen of skypen. <u>Maar ik weet dat de mogelijkheid er is en dan is het wel een plusje.</u>	Thuiswerken
F: Verder heb je dan ook nog de informele gedragsvoorschriften. Hoe ervaar je die?	
R: <u>Ja de gezelligheid vind ik wel belangrijk. Ik ben van mening met je collega's moet je wel dingen kunnen delen.</u> Ik zit dan nu op een kamer met (naam collega), nu is ze er niet dus dan heb ik een radio aan staan maar als ze er wel is staat de radio niet aan want dat vind zij dan weer niet fijn. Maar dan klets je tussendoor en soms op de gang ga je even koffie halen of ja ik vind dat hoort erbij. Je bent een mens.	Gezelligheid onderling
F: Dan komen we bij het volgende element, sleutelpersonen. Wie zie jij als belangrijke personen binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja belangrijke personen is voor mij het MT want daar zit ik redelijk snel, daar zit ik al gelijk bij. Sowieso ook (naam leidinggevende) omdat het mijn leidinggevende is. Ik zit eigenlijk niet echt bij een vaste afdeling dus ik schakel vaak met hem.	
F: Oké en als je dan kijkt naar waarden en doelen. Heeft de organisatie dezelfde waarden en doelen die jij ook hebt?	
R: Sowieso probeer je denk ik als bedrijf te streven naar perfectie. Sowieso hangt dat samen met mijn functie, dat is al heel snel als je in de controlling tak zit dan is het al heel snel dat je dezelfde dingen wenst.	
F: Maar voor jou persoonlijk vind je het belangrijk dat je op een lijn zit met de organisatie?	

R: <u>Ja half, half. Het is enerzijds, het is goed dat je een soort van zelfde mening hebt, dat je achter je bedrijf staat.</u> Dat is zeker een dikke plus. <u>Maar ik denk ook werk en privé moet je gescheiden kunnen houden,</u> het is het gene van hoe zit je er in, het is een zakelijk of privé kwestie, stel er gaat in een keer met kinderarbeid of misdaad even hele gekke voorbeelden. Ja dan zou ik echt wel denken van wat gebeurd hier allemaal. Maar daar kom je in de huidige maatschappij ook niet meer mee weg.	Scheiding werk/privé
F: Nee precies. Nu hebben we in principe alle elementen van een cultuur besproken. Vind jij en in hoeverre vind jij dat een cultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Veel, zeker als jongere,</u> ben je nog zoekende, ben je nog kneedbaar, nog flexibel, kan je nog heel veel kanten uit. Je moet je werk natuurlijk wel leuk vinden. Als je op een gegeven moment 50/60 bent dan ben je helemaal geworteld, dan doe je, je eigen ding. Dan denk ik dat je en hoop minder kan incasseren of nog kan wringen of wisselen. Als hier nu een jong iemand tussen komt en die zet je tussen een oude ploeg, ja binnen drie dagen neemt hij het gedrag van die oude ploeg over. Ik denk daar zitten wel valkuilen of hoe mensen daar mee om zullen gaan. Als er geen aansluiting is met de cultuur zullen jongeren verder gaan kijken.	Invloed cultuur
F: Dus eigenlijk zeg jij dat jonge mensen zich aanpassen aan de cultuur binnen een bedrijf?	
R: <u>Vaak wel denk ik,</u> zeker als het merendeel zoals hier, in mijn functie is dat natuurlijk minder, ik schakel nu even naar productie omdat hier op kantoor valt de leeftijd denk ik nog mee tussen aanhalingstekens. <u>Uhm maar zeker in de productie denk ik dat het gedrag heel snel overgenomen wordt. Maar daarvoor moet de cultuur wel bij je passen.</u>	Aansluiting cultuur
F: Wat kan er volgens jou nog verbeteren aan de cultuur?	
R: Uhm, ja dat is een leuke. Ik denk uh zaken waar ik wel waarde aan hecht is zoals ik al zeg met <u>strategie bijvoorbeeld, ik wil weten van wat voor kant ga je uit,</u> ik probeer te snappen van waar doe je het als bedrijf zijnde voor. Tot nu toe kom ik daar nog niet heel veel van tegen, ja ik heb zo'n mooi strategie boekje, daar staat veel te veel tekst in, ik wil gewoon een paar slides, de highline eens in de zoveel tijd van wat komt er van het hoofdkantoor. Misschien is dat ook een lastig iets omdat je echt in een B.V. zit. Even voor jou idee, je zit in een hiërarchie, ik verlang ook, ik wil informatie helemaal van de top, de grote lijnen zeg maar wil ik weten en omdat je helemaal onder in die piramide zit komt dat vaak niet tot je. Ik ben op zoek naar de horizon.	Duidelijkheid strategie
F: Het stukje waar doe ik het voor?	
R: Ja <u>precies ook een stukje toekomst en lange termijn.</u>	Zingeving
F: Oké, is een cultuur voor jou ook een reden om ergens te blijven of om ergens weg te gaan?	
R: Uhm, cultuur in de zin van, het is zeker belangrijk ook hoe je met je collega's omgaat maar het is ook niet onbelangrijk hoe je eigen werk is want je bent er eigenlijk om te werken. Het is zeker meegenomen die manier hoe je met collega's omgaat. Dat is zeker een toegevoegde waarde. Je bent tenslotte vaker op kantoor dan dat je thuis bent. Dat is gewoon heel simpel en als het op je werk ook kut gaat, ga je je op een gegeven moment ook kut voelen.	
F: Ja het is belangrijk dat je, je goed voelt. Oké, dan komen we bij het leiderschap. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Gewoon heel open, hij doet het goed.</u> Qua begeleiding is ook echt heel positief allemaal. Hij laat me wel vrij, wat ik al zei ik hecht daar waarde aan, maar het lastige is nu net die eerste maand dat het soms nog wel zoeken is. Het moment, dat is wel het voordeel, het moment dat ik aan het zoeken ben en ik klop bij hem aan, dan krijg ik gewoon gelijk reactie en helpt hij en stuurt hij, van kijk daar is, kijk is bij die persoon. Dus dat is heel positief.	Open leiderschap
F: oké mooi, ook bij leiderschap hoort weer een theoretisch modelletje. Het stijl van leidinggeven is afhankelijk van de mate van sturing en de mate van begeleiding. Nou dan is mijn vraag hoe ervaar jij de mate van sturing?	
R: <u>Nou zoals ik al zei word ik vrij gelaten, dus weinig sturing.</u>	Weinig sturing
F: En in welke mate ervaar jij ondersteuning?	

R: Nou goede begeleiding. Hij geeft wel sturing want hij zegt wel van deze richting gaan we in. Ik denk dat hij een beetje <u>steunend/begeleidend leiding geeft</u> . Hij doet het goed.	Steunend/begeleidend leidinggeven
F: Welke invloed heeft deze manier van leidinggeven op jou?	
R: Uh ja wat voor invloed heeft dat, ik ben, het is redelijk open dus ik wil m'n eigen ding doen. Het gene wat hij wel heel positief doet is, wel als ik op een gegeven moment in een vraagstuk kom en ik loop vast dat hij aangeeft van probeer daar eens of kijk daar eens. <u>Constant mij triggeren om het zelf uit te vinden</u> en niet zomaar het antwoord geven. Dus vandaar dat ik zeg dat het niet echt richting leidend gaat, niet dat hij zijn mening forceert of dat hij zegt van dit is je antwoord. <u>Hij probeert je echt te helpen en uit de dagen van iedere keer een stap verder, soms ook echt uit je comfort zone, ga is in de productie vragen, ga is bij daar vragen, ga is bij die persoon</u> . Dat is soms wel even zoeken, dat je denkt van oké dat was niet het antwoord waar ik op hoopte haha. Maar als je dan die stap hebt gewaagd dat je ook inderdaad je informatie bent gaan halen, dat je dan denkt van oh het valt eigenlijk wel mee. <u>Dat is het gene wat hij wel echt heel goed doet, echt je op weg helpen</u> .	Uitdagen
F: Kan er nog iets beter aan de samenwerking met je leidinggevende?	
R: Op dit moment weet ik dat nog niet gelijk, daar is het nog een beetje te vroeg voor denk ik.	
F: En in het algemeen als de dan naar een leidinggevende kijkt, over welke eigenschappen zou een leidinggevende dan moeten beschikken?	
R: Een leidinggevend moet geen baas zijn, het moet geen slavendrijver zijn, hij moet niks doorstampen, hij moet niks forceren. Zoals je merkt de dingen die ik aangeef zijn voor niet. Je moet iemand juist proberen te helpen naar een next level. <u>Kennisdelen, juist open zijn over zaken. Ja juist proberen een medewerker te laten groeien, tot next level te krijgen</u> . Dat is een heel belangrijk iets denk ik.	Medewerkers laten groeien
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat het leiderschap bijdraagt aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Veel, een leidinggevende maakt of breekt een functie</u> . Het moment als een leidinggevende constant zijn stempel ergens op drukt, constant zijn of haar mening doordrukt, dan ga je op een gegeven moment lopen, als het je niet aanstaat, als je niet op dezelfde lijn zit. Het moment als het juist triggert, juist stimuleert, juist naar een next level, dus als je ergens mee zit of het nou goed of kwaad is, als je daarmee kan aankloppen inderdaad dan ziet die leidinggevende dat.	Leidinggevende veel invloed
F: Je zei net al gaan lopen. Zou een leidinggevende een reden zijn om ergens weg te gaan?	
R: <u>Ja daarom werk ik ook hier</u> .	Leidinggevende vertrekreden
F: Oké dus dat is voor jou een hele belangrijke in het binden en boeien?	
R: Dat is een hele belangrijke. <u>Mijn leidinggevende, inderdaad is een heel belangrijk onderdeel. Een leidinggevende is misschien nog belangrijker dan het team waar je in werkt</u> .	Leidinggevende belangrijker dan team
F: Oké voor mij is het nu helder dat een leidinggevende voor jou een hele belangrijke factor is. Dan komen we bij het stukje ontwikkelingsmogelijkheden. Is er al een TOP gesprek gevoerd met jou?	
R: Ik heb er wel van gehoord en wat ik begrijp is dat daar volgend jaar iets van word ingezet.	
F: Oké, heb je verder al gebruikt gemaakt van ontwikkelingsmogelijkheden?	
R: Tot nu toe nog niet.	
F: Heb je al wel een beeld van de ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt?	
R: Niet direct, het gene wat ik sowieso ook als eigen beeld heb, ik wil eerst hier lokaal, wil ik het eerst is gewoon leren kennen, mijn eigen ding doen, een aantal jaar hier sowieso gewoon eens lekker meedraaien. Dat je het gewoon onder de knie hebt en dan zie ik verder. <u>Dus ja het is een voordeel dat je een B.V. bent, dat je ook kunt doorgroeien naar een andere locatie of richting hoofdkantoor of verder in de piramide</u> . Dat zijn juist een aantal positieve dingen.	Doorgroeien binnen SK
F: Hoe belangrijk vind jij doorgroeimogelijkheden?	

R: <u>Ik denk dat, dat de uitdaging blijft behouden</u> . Op een gegeven moment als je hier het hele reilen en zeilen kent, wil je op een gegeven moment want <u>ik ben 31 dus ik wil op een gegeven moment mijn vleugels spreiden</u> . Dat ik ook verder zal willen, het is, of je moet groeien. Stel dat ik inderdaad de plek van (naam leidinggevende) kan nemen over weet ik veel 10 jaar, dat is ook interessant, dan heb je ook je nieuwe uitdaging. Het maakt niet uit in welke zin je getriggerd wordt of uitgedaagd wordt, welke kant je uit kunt, het hangt maar net af van wat komt er op je pad.	Uitdaging behouden Vleugels spreiden
F: En het stukje uitdaging zit hem voor jou dan in ontwikkelings- of doorgroeimogelijkheden?	
R: <u>Ja als ik niet door kan groeien is voor mij de uitdaging weg. Vernieuwing, uitdaging, groeimogelijkheden</u> , dat denk ik wel dat, je moet geen vaste sleur, vaste sleur is voor mij niks dat kan ik niet. Ja 6 x hetzelfde doen, dan ben je me kwijt, dan schakel ik m'n hersenen uit en dan zit ik gewoon tik tik tik tik.	
F: Ontwikkeling bestaat natuurlijk uit scholing en cursussen, maar ook uit coaching en feedback. Heb je al feedback en coaching gehad tot nu toe?	
R: Lastig, lastig. Het is voor mij lastig want (naam leidinggevende) en het bedrijf kent mij ook nog niet. Tot nu toe in ieder geval een compliment mijn proeftijd ben ik doorgekomen, dus dat is in ieder geval afgetekend. Ja hij vind gewoon dat ik taken op pak, ik ga ervoor dat ik er positief in zit. Dat is het gene wat ik van feedback terug krijg, maar we weten ook allebei in zo'n maand is het gewoon heel lastig om dat in te schatten.	
F: En als je dan over het algemeen kijkt, hoe belangrijk is feedback dan voor jou?	
R: <u>Belangrijk, het moment dat als je gaande weg geen feedback krijgt en je krijgt een beoordelingsgesprek en je krijgt in een keer een dikke min, dan denk je ook waar komt dit vandaan</u> . Dan denk je ook leuk dat mijn leidinggevende dit zegt en dan verifieer je dat binnen het team en dan deelt het team bijvoorbeeld die mening weer niet dan denk je ook wat gebeurt hier. Maar het moment dat je gaande weg die feedback juist wel kan bespreken, van hoe loopt het, wat vind je ervan, wat vind je er positief of negatief aan, dat je die dialoog op en kan houden. Dan heb je gaande weg geen frustratie en irritatie omdat het ook gewoon op andere manieren kan. Allebei de manieren heb ik meegemaakt, zowel positief als negatief in mijn carrière.	Feedback belangrijk
F: Maar zowel positief als negatief is belangrijk?	
R: Ja zeker het is allebei van belang, ook negatieve dingen moet je kunnen uitspreken.	
F: Ja precies. En dan weer de afsluitende vraag van dit onderwerp. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de ontwikkelingsmogelijkheden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Voor mij is dat heel belangrijk. Op het moment dat je mij vast timmert in een kooitje, ja op het moment dat ik het kooitje kan open breken ben ik weg.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden heel belangrijk
F: Ja dan geef je gelijk antwoord op de volgende vraag. Zou het voor jou een reden zijn om te vertrekken?	
R: <u>Ja zeker</u> . Naar mijn mening inderdaad, nou nogmaals dat is lastig ten opzichte van de productie, dat is niet te vergelijken, maar als je iemand in mijn functie helemaal gaat af timmeren helemaal gaat afbakenen, ja succes maar die maak je hersendood. Juist van iemand in mijn functie wordt verlangd dat ik juist meedenk, dat ik juist een mening heb, dat ik juist dingen ga vernieuwen en veranderen.	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Oké duidelijk, dan komen we bij de laatste topic, arbeidsvoorwaarden. Wat vind jij van de arbeidsvoorwaarden bij Smurfit Kappa?	
R: Daar mag ik niet over klagen, zeg maar haha.	
F: Haha oké, dus gewoon tevreden?	
R: <u>Ik ben tevreden inderdaad</u> . Het is ook omdat ik jong ben en omdat ik doorgroeimogelijkheden heb. Ik heb op zich tot nu toe niet gigantisch hoeven onderhandelen ofzo. Dus wat ik al zeg ik mag er niet over klagen.	Tevreden

F: Zou er nog iets beter kunnen op het gebied van de primaire of de secundaire arbeidsvoorwaarden?	
R: Ja maar dan ga je mierenneuken zo gezegd. Ik ben gewoon tevreden.	
F: Speelt de beloning volgens jou een rol in het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja ook wel. Het is een stukje waardering</u> , als je, je niet gewaardeerd voelt ontstaat er op een gegeven moment ook onrust. Maar waardering kan op vele manieren, dat hoeft niet in salaris, dan kan in vakantie, dat kan in een dankjewel of dat je een keer een appelflap op tafel zet. Dat is maar net hoe zit je in het verhaal ook, ik denk dat het wel een onderdeelje is van.	Beloning is waardering
F: Ik heb hier een lijst met een aantal arbeidsvoorwaarden er zijn er natuurlijk nog meer dus als er dingen niet op staan kan je die erbij zetten, maar kan jij eens een top 5 aangeven van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden.	
R: Wat bedoel je met arbeidsduur?	
F: Dan kan je denken aan de duur van je contract of een vast contract.	
R: Oh op die manier, <u>daar hecht ik geen waarde aan</u> . Nee in de huidige tijd kunnen ze je op ieder moment buiten zetten, dat is naar mijn mening een wassen neus. Ik ben gaan lopen terwijl mijn vorige werkgever mij een vast contract aanbood. Om aan te geven hoe ik erin sta.	Contract onbepaalde tijd
F: Oké, <u>dus op 1 staat loon, op 2 staat ontwikkelingsmogelijkheden, op 3 staat verlofdagen, op 4 staat flexibele werktijden en op 5 vergoeding dertiende maand.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
R: <u>Ja uiteindelijk staat loon bovenaan</u> want iedereen werkt uiteindelijk voor een salaris. Het is geen hobby.	Loon belangrijkste
F: Uit de theorie blijkt dat jongeren immateriële zaken zoals flexibele werktijden en ontwikkeling steeds belangrijker gaan vinden en materiële zaken zoals loon worden minder belangrijk. Hoe sta jij daarin?	
R: Ja dat maakt het wel lastig omdat ik inderdaad ook van die generatie ben die daar waarde aan hecht. Maar ik weet nog niet precies hoe ik dan in kan vullen, van wat wil ik dan aan ontwikkeling, wat voor kant wil ik op. Daar heb je dan weer wel, tenminste merk ik dan behoefte aan sturing.	
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja ik denk dat het wel invloed heeft, je gaat het gene van waar een persoon waarde hecht zet je eigenlijk op een formele manier op papier</u> . Een contract is eigenlijk de ruggengraat van op een formele manier met het bedrijf, als er gezeik is val je terug op je contract. Informeel zal het niet altijd zo lopen.	Invloed arbeidsvoorwaarden
F: Zie jij dan nog verschil tussen de secundaire en primaire arbeidsvoorwaarden en de invloed daarvan?	
R: Uhm dat is lastig omdat ik daar niet heel veel zicht op heb. <u>Uhm ik heb de insteek, het moment dat je flexibele werktijden hebt, ja of je nou om half 8 of 9 binnenkomt en weggaat om half 5 of 6 dat is ook afhankelijk van je werk, maar dat vind ik persoonlijk belangrijk</u> . Primair is gewoon een vast gegeven in loon kan je hooguit een beetje groeien niet in zakken.	Flexibele werktijden belangrijk
F: Is het salaris een reden voor jou om te vertrekken?	
R: Nou dan moet het echt wel een aanzienlijk verschil gaan maken, maar als je bij een bedrijf op je plek zit denk je daar eigenlijk niet eens over na. Als er onrust is denk ik wel dat je snel gaat lopen maar dan moet er echt onrust zijn.	
F: En als je nu terugkijkt naar alle factoren die we besproken hebben denk dan aan de organisatiecultuur, arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden en de leidinggevende. Welke factor of factoren dragen het meest bij aan het binden en boeien van jongeren?	
R: Het is een mengeling, het is een balans, het een kan niet zonder het ander. <u>Ik denk sowieso het stukje leiderschap is essentieel in het hele gebeuren, leiderschap is natuurlijk ook vaak</u>	Leiderschap is essentieel

gekoppeld aan de ontwikkeling, de feedback enzo. Een leidinggevende moet feedback meegeven om dingen juist te kunnen verbeteren en aan te kunnen pakken.	
F: Oké, zijn er nog dingen onbesproken gebleven die jij belangrijk vindt voor het binden en boeien van jongeren?	
R: Het gene wat ik wel merk omdat ik hier als jongere Smurfit Kappa binnenkom tussen de ouder dat nu de bedrijfsvoering heel erg gericht is, eigenlijk niet de bedrijfsvoering maar <u>de nevenactiviteiten op sociaal vlak heel erg gericht is op ouderen</u> . Ik had bijvoorbeeld bij HR aangegeven een foute kersttruien dag, dat is iets wat jongeren triggert. Het is voor de lol en voor het plezier in je werk.	Nevenactiviteiten op sociaal vlak
F: Welke dingen zou Smurfit Kappa daarin kunnen doen?	
R: Uhm nou wat ik al zei de kersttruien het is een heel stom iets maar het is nu wel helemaal hot en happening. Of een shortsday, een korte broeken dag.	
F: Dus eigenlijk ook activiteiten op jongeren gericht?	
R: Ja bijvoorbeeld zet een keer een ijskar buiten of zoiets. Ik denk ook omdat de gemiddelde leeftijd hier hoger ligt, dat het vast geroest is. Juist die jonge mensen moeten iets inbrengen, iets vernieuwends.	
F: Nou dat waren mijn vragen. Heel erg bedankt voor je tijd.	

Interview 3**Totale duur: 45,02 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Goedemiddag (naam), zoals ik in de mail al zei gaat het over het binden en boeien van jongeren. Daar horen een aantal topics bij dat zijn onder andere de cultuur, de leidinggevende, de ontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden. Daar zullen de vragen dan ook over gaan, ik heb eerst wat inleidende vragen en daarna gaan we dieper op deze onderwerpen in.	
R: Oké, is goed.	
F: Oké, nou dan gaan we beginnen. Wat is voor jou goed werkgeverschap?	
R: Hmm, dat zijn inderdaad wel leuke vragen. Nou ja gewoon het feit dat je denk ik uit kan voeren wat van je verwacht wordt en dat je op tijd aan kunt geven waar het spaak loopt of <u>als iets niet goed loopt en dat je daar samen aan kunt werken om het daarna wel beter te kunnen doen.</u>	Samenwerken
F: Wat kan Smurfit Kappa als werkgever daarin doen?	
R: Nou uh <u>als je iets aangeeft van goh ik zou dit of dat graag willen doen omdat ik dat moet doen, maar ik weet niet hoe, het lukt me niet of ik heb daar vragen of dat ze dan aangeven van nou dit en dit zijn de mogelijkheden zodat je daar verder in komt en dat je wel kan doen wat je moet doen of wil doen.</u>	Mogelijkheden bieden
F: Heb je het dan nu over ontwikkeling?	
R: Ja, ja.	
F: Oké, en waarin onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: Nou ik denk dat ze dat, nou ik kan dat heel moeilijk zeggen denk ik omdat ik nog niet zo heel veel werkgevers heb gehad, maar <u>ik denk dat Smurfit Kappa wel in staat is om veel aan te bieden als organisatie qua ontwikkeling.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden bieden
F: Oké dus op het gebied van ontwikkeling?	
R: Dus ja als je zegt van ik wil graag dat en dat, ik denk dat als je dan goed kan beargumenteren waarom dat nodig is dat ze welwillend zijn om jou dat ook aan te bieden.	
F: Hoe zie jij je toekomst bij Smurfit Kappa?	
R: Uhm nou ja ik ben hier 3 jaar geleden aangenomen met de bedoeling als maintenance engineer, maar ook omdat er binnenkort mensen weggaan binnen de technische dienst door pensioen en dergelijke dat ik daar een beetje de taken van overneem of van die persoon vooral. <u>Uhm dus ik verwacht dat het een beetje richting de werkzaamheden gaat die, die persoon doet gecombineerd met wat ik nu doe. Maar een heel helder beeld heb ik daar ook nog niet van.</u>	Loopbaanpad onduidelijk
F: Toen je aangenomen werd, werd er toen gezegd van nou deze mensen gaan met pensioen die kant kan je op? Hoe is dat toen gegaan?	
R: Ja ik ben hier blijven hangen na mijn afstuderen en toen heb ik een tijdje voor Adecco gewerkt, toen ben ik hier aangenomen meer als trainee, dus dat was een jaar niet echt meelopen maar wel de dingen doen die je gaat doen.	
F: Er lopen nu nog twee trainees bij de technische dienst toch?	
R: Ja en die doen ook gewoon wat ze gaan doen maar wel onder toezicht van.	
F: Oké en onder toezicht van hoe moet ik dat zien?	
R: <u>Nou een monteur die loopt met hun mee om dingen uit te leggen want die jongens weten natuurlijk wel de techniekjes maar ze weten niet wat onze machines doen of kunnen of onderhoud nodig hebben en uh nou ja zoiets heb ik ook gedaan,</u> maar dan heel breed zeg maar. Dus bij alle facetten van de technische dienst dus bij het projectmanagement, bij inkoop, bij onderhoud heel breed zeg maar. Daarna werd het echt meer de functie die ik nu	Coaching monteurs

doe dus meer preventief onderhoud en dat wordt straks waarschijnlijk weer iets anders vanwege de pensioenen.	
F: Hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd 51 is?	
R: <u>Nou als ik dan even kijk alleen naar de technische dienst dan vind ik dat best lastig enerzijds merk je wel dat er sprake is van een generatiekloof tussen de mensen die echt bijna met pensioen gaan.</u> Maar dat snap ik ook wel want die mensen hebben heel lang hetzelfde gedaan en dat werkt gewoon goed en zo. <u>Maar omdat ik ook meer zo'n functie heb waarin ik kan zeggen van goh zullen we het eens anders doen of ik heb dit bedacht zullen we dat gaan doen is de weerstand best groot. Aan de ene kant omdat hun het al heel lang zo doen en aan de andere kant omdat ik ook maar een jong iemand ben die het allemaal maar denkt te weten.</u> Dus daar loop ik wel tegen aan.	Generatiekloof Weerstand verbetervoorstellen
F: Hoe ga je daar mee om?	
R: Gewoon zo goed mogelijk brengen om ze toch over te halen.	
F: Lukt dat ook?	
R: Meestal wel en anders probeer ik het ook nog wel met (naam leidinggevende) zo te regelen dat, om het samen met hem uit te leggen. Nog steeds niet van je moet het doen, maar wel gewoon om te proberen.	
F: Oké dan komen we bij het onderwerp binden en boeien. Hoe zie jij binden en boeien?	
R: Eigenlijk wat ik net zei dus wat, hoe een organisatie mensen kan blijven binden om daar te blijven werken en ook blijven boeien.	
F: Ja binden wordt eigenlijk gezien als een fit met de cultuur en een met de missie en visie van de organisatie en boeien hangt meer samen met de uitdaging in het werk door middel van arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling.	
R: Oh zo ja, ja.	
F: Ik heb ook de exitinterviews ook geanalyseerd daar kwamen een aantal vertrekredenen naar voren bijvoorbeeld dat de begeleiding door de praktijkbegeleider soms ontbreekt, dat de communicatie niet open is en ook dat er een stukje coaching ontbreekt. Herken jij deze redenen?	
R: <u>Ja vooral de begeleiding en de ondersteuning, vooral wat ik nu doe is heel veel nieuwe dingen bedenken en ik had eigenlijk meer gehoopt of wat ik prettig zou vinden dat ik ergens kwam en dat er eerst eens even uit gelegd werd van zo doen we het nu, loop gewoon mee. Maar dat heb ik eigenlijk niet echt gehad.</u> Dus het is meer dat ik hier ben van ik bedenk allemaal nieuwe dingen maar er is niemand die mij daar bij kan helpen want ja er heeft niemand anders ook nieuwe dingen bedacht. Even heel stom gezegd. Dat mis ik hier wel een beetje en tuurlijk als ik vragen heb, kan (naam leidinggevende) die wel beantwoorden maar het is niet zo dat ik iemand heb die meekijkt met wat ik doe en tips kan geven. Dat vind ik wel eens jammer want dan heb <u>ik het idee dat ik het allemaal zelf moet bedenken en dan achteraf is een keer terugkoppeling krijg van oh ja het is toch niet goed.</u> Ik ga ook niet iedere dag naar iemand toe van oh is het wel goed zeg maar, dat doe je ook niet.	Geen coaching Geen feedback
F: Dus op het gebied van feedback, die krijg je dan later of niet?	
R: Uh nou ja later, <u>ik krijg altijd wel feedback in ieder geval daar vraag ik altijd wel om, ik vind het vaak wel prettig om te weten of ik de juiste kant op ga.</u> Maar er zit een heel groot verschil in wat ik nou zeg en de nieuwe jongens bij de monteurs, die lopen echt gewoon mee en die kijken een beetje mee en die leren en daarna gaan ze zelf dingen doen onder begeleiding van. Dat zijn twee verschillende dingen.	Vragen om feedback
F: Ja precies. Wat zou Smurfit Kappa moeten doen om jou te binden en te boeien?	
R: <u>Nou het binden wat ik hier wel mis is, een beetje op het gebied van technisch gebied is een meer jaren plan. Van goh over zoveel jaar gaan we een machine vervangen, over zoveel jaar gaan we dit doen en daardoor zitten we hier en weten we niet wat er morgen gaat gebeuren.</u>	Meerjarenplan Specialiseren

Dat is best wel, dat is niet altijd even handig. Dat mis ik wel, als het bedrijf dat wel voor elkaar zou kunnen krijgen zou dat heel prettig zijn want dan weet niet alleen ik maar heel de organisatie van over zoveel tijd krijgen we iets nieuws ofzo. Dat zou voor mij ook werken. Qua boeien, <u>ik heb denk ik wel genoeg doorgroeimogelijkheden gok ik, maar ik doe nou heel veel, heel veel verschillende dingen. Persoonlijk zou ik het liefst op een gebied heel goed zijn of weten wat ik doe in plaats van op heel veel gebieden dingen doen en een beetje hopen dat het goed is zeg maar.</u>	
F: Heb je dat ook al weleens besproken met je leidinggevende?	
R: Uh niet echt heel specifiek. Uit het beoordelingsgesprek vorig jaar is juist gekomen dat ik juist meer moet gaan doen omdat dus die persoon, dat is de projectmanager nou, die gaat dus, volgend jaar augustus gaat hij weg. Ik moet of ik moet, heel veel van zijn taken komen straks bij mij dus die ging ik dit jaar al doen om een beetje te kijken. <u>Maar wel apart van hem dat vind ik dan wel weer een beetje jammer.</u>	Geen coaching
F: Hij draagt nu dus ook niet zoveel over aan jou?	
R: Ja nou ik heb wel een project gedaan waar ik ingestapt ben, hij was bezig met dat project, hij kreeg een ander project dus toen kreeg ik dat project van hem. <u>Omdat het best wel druk is vaak, kan hij dus ook niet zeggen van nou ik ga nu eens gewoon even met jou meelopen.</u> Dus dat twee personen dezelfde dingen doen, dat gebeurt niet zo vaak.	Geen tijd door drukte
F: Daar is geen ruimte voor?	
R: Nee daar is geen ruimte voor. Dat is weleens jammer.	
F: En als je kijkt over het algemeen, hoe zou Smurfit Kappa jongeren kunnen binden en boeien?	
R: <u>Nou ik dacht daar laatst nog aan misschien iets heel stoms, maar ze doen hier vaak kaartavonden en dan denk ik bij mezelf om jongeren te blijven boeien en zeker in dat soort dingen, de cultuur, misschien is het ook weleens leuk om iets minder oubolligs te organiseren.</u> Uiteraard snap ik dat het er is want de gemiddelde leeftijd is gewoon hoog. Maar om eens iets anders te organiseren want ik ga niet daar kaarten.	Oubollige activiteiten
F: Wat zou Smurfit Kappa dan kunnen organiseren volgens jou?	
R: Goeie vraag, dat weet ik zo niet. Maar in ieder geval iets minder, iets voor een breder publiek.	
F: Dan komen bij het eerste onderwerp dat invloed zou kunnen hebben op het binden en boeien van jongeren. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: Uh <u>duidelijkheid en eerlijkheid.</u>	Duidelijkheid Eerlijkheid
F: Duidelijkheid op wat voor manier?	
R: <u>Dat je weet wat er van jou verwacht wordt en dat andere weten wat er van hen verwacht wordt. Daar is communicatie denk ik heel belangrijk voor en dat is dus nu wat minder.</u> Omdat de ene persoon denkt dat doet die wel en de andere persoon denkt dat doet die andere wel.	Onduidelijke communicatie
F: Is dat ook hoe je de cultuur binnen Smurfit Kappa nu beschrijft?	
R: Ja het is heel erg oppervlakkig nou he het is niet dat het altijd zo gaat. Het is gewoon op grote lijnen.	
F: Hoe zou dat beter kunnen?	
R: <u>Door een betere communicatie en meer vooruit kijken. Dan weet je ook waar je aan toe bent en als je weet wat er van je verwacht wordt dan weet je ook wat je moet doen.</u>	Communicatie over verwachtingen
F: Een kan uit verschillende typering bestaan. Je hebt de macht-, taak-, persoons- en rollencultuur. In de persoonscultuur draait het vooral om de persoon en wordt er ook gekeken naar opleidingsmogelijkheden, in de machts cultuur ligt de macht bij een iemand hier zijn dan ook weinig procedures en regels, in de taakcultuur draait het om de taak hier worden	

ook procedures en regels gewijzigd als die in de weg staan en dan heb je nog de rollencultuur hier voert iedereen de werkzaamheden uit volgens de functiebeschrijving hier zijn dan ook veel regels en procedures. Snap je het model een beetje?	
R: Ja en welke cultuur hebben wij?	
F: Haha ja dat is mijn vraag aan jou inderdaad. Het kan een combinatie zijn.	
R: <u>Uh de persoon we doen wel veel aan opleidingen maar het is niet zo dat de persoon altijd centraal staat. Ik denk een beetje een combinatie van rollen en persoon.</u>	Combinatie rol/persoon
F: Oké duidelijk. Welk effect heeft deze cultuur op jou?	
R: Uh nou <u>ik vind het fijn dat ik wel de kans krijg om me te ontwikkelen.</u>	Kans krijgen
F: Oké, een cultuur bestaat ook uit meerdere lagen van zichtbaar naar minder zichtbaar zijn er een aantal te herkennen. Te beginnen bij gedrag patronen hierbij kan je denken aan de uitstraling van het bedrijf naar de buitenwereld dus de kleding die jij aan hebt en het logo bijvoorbeeld. Wat herken jij hiervan?	
R: Ik denk dat wij ons zeer goed presenteren naar de buitenwereld. Zeker als je kijkt naar de, die kantoren naar boven, het kantoorgebouw. Dat is uiteindelijk denk ik de presentatie naar de buitenwereld. <u>Dat zien klanten vaak en ik denk dat, dat wel redelijk professioneel is.</u> Wij als technische dienst ook als er leveranciers komen.	Professionele presentatie
F: Kan hier nog iets in verbeteren volgens jou?	
R: <u>Nou als ik bijvoorbeeld die poster zie die buiten om het kantoor hangt, dat gaat over solliciteren, daar staan twee jonge mensen op. Uiteraard is dat totaal niet de werkelijkheid.</u> Er werken hier natuurlijk wel jongen mensen maar het is niet zo dat als je hier komt werken dat je met die mensen gaat werken. Dus de presentatie is wel anders dan hoe het in de werkelijkheid is.	Onwerkelijke poster
F: Dan komen we bij het volgende element van de cultuur, gedragsvoorschriften. Hierbij kun je denken aan veiligheidsvoorschriften, werktijden of de manier waarop verlof aangevraagd word, dit zijn de formele. Dan heb je ook nog die informele hierbij kan je denken aan traktaties op verjaardagen en praten onder werktijd. Hoe ervaar jij deze en welke zie je terug komen?	
R: <u>Nou op zich wel wat jij net zei de momenten dat je gewoon een gesprek kunt voeren over van alles en nog wat, die mogelijkheid is er. Het is niet zo dat je de hele dag gefocust bent op het werk en je ei niet kwijt kunt.</u> Dat is wel heel belangrijk denk ik. De formele gedragsvoorschriften zijn denk ook wel duidelijk en ook omdat mensen hier lang werken die weten al heel lang hoe iets gaat en die doen het ook gewoon zo, dat is hoe het gaat, dat is gewoon aanwezig.	Interactie met collega's
F: Heb jij wel vaste werktijden?	
R: <u>Ja weet ik eigenlijk niet. Ik uh begin om half 8 en ben om 4 uur klaar zeg maar. Maar in praktijk kom ik later dan half 8 binnen en ga ik later dan 4 uur naar huis.</u> Daar heeft nooit iemand over geklaagd. Maar ik krijg ook geen overuren uitbetaald, ik weet niet precies hoe dat zit of ik vaste werktijden heb.	Flexibele werktijden
F: Nee dat durf ik bij jou functie ook niet te zeggen.	
R: Nee, dus dat is eigenlijk slecht he want dat zijn voorschriften en dat weet ik eigenlijk niet.	
F: Dan komen we bij het volgende element, sleutelpersonen. Dit zijn belangrijke personen binnen de organisatie. Wie zijn voor jou belangrijke personen binnen de organisatie?	
R: <u>Nou een belangrijk persoon bij de technische dienst is (naam hoofd technische dienst), hij is wel een heel prettig sociaal persoon, ik denk dat hij dat ook wel uitstraalt naar de technische dienst en ik denk dat dat ook wel heel belangrijk is dat er zo iemand bij ons zit.</u> Zijn leidinggevende is dan weer (naam operations manager), hij is iets chaotischer en is ad-hoc-er wat ook weer uitstraalt naar ons. Waardoor er vaak ook weer een beetje onrust is waardoor	Prettige leidinggevende

het niet helemaal duidelijk is. Dat zijn als ik naar de technische dienst kijk wel twee personen die uitmaken hoe de dag verloopt.	
F: Ja en jij zegt dan is het wat chaotischer, hoe zou dat kunnen verbeteren?	
R: <u>Uhm dat wij als technische dienst beter prioriteiten kunnen aangeven en ja dat eigenlijk als iemand iets roept, dat we dat niet met stel en sprong moeten gaan doen</u> maar dat we zeggen van oké we weten dat we het moeten gaan doen maar we hebben nog zoveel andere dingen te doen en je staat op plaats 11 ofzo en het wordt op die datum uitgevoerd.	Prioriteiten aangeven TD
F: Hoe wordt nu die volgorde van werkzaamheden ingedeeld?	
R: Degene die het hardst roept en dat is vaak (naam manager operations) omdat hij ook wat hoger in de leidinggevende ladder staat.	
F: Dan komen we bij de waarden en normen. Sluiten de waarden en de normen van de organisatie aan op jouw waarden en normen?	
R: Ja ik denk het wel, ik kan de waarden en normen van Smurfit kappa nu niet 1 2 3 opnoemen.	
F: Ja als voorbeeld dat er voor iedere boom die gekapt wordt een nieuwe geplant wordt.	
R: Ja daar ben ik overigens wel voor maar dat is ook iets wat we naar de buitenwereld verkondigen. Maar daar hebben wij weinig mee te maken. <u>Maar bijvoorbeeld wel de omgang met elkaar dat is wel iets wat ik belangrijk vind.</u>	Omgang met elkaar
F: Hebben de elementen die we net hebben besproken invloed op het binden en boeien van jongeren?	
R: Zeker, <u>die sleutelpersonen hebben zeker invloed want het is best wel vervelend als je een leidinggevende hebt waar je het totaal niet mee kunt vinden, dan ga je ook niet met plezier naar je werk denk ik</u> , dan wordt het al gauw lastig en <u>de normen en waarden uiteraard ook want als die zoveel van elkaar verschillen ga je ook iedere dag naar je werk van goh ze doen eigenlijk niks van waar ik voor sta en wat ik belangrijk vind.</u>	Sleutelpersonen belangrijk Normen en waarden belangrijk
F: En als je dan kijkt naar de cultuur over het algemeen, in welke mate heeft dat invloed op het binden en boeien?	
R: <u>Veel wat ik al zeg als iedereen hier chagrijnig naar het werk komt en je probeert er nog het beste van te maken dan wordt het voor jezelf heel erg lastig.</u>	Invloed cultuur
F: Zou de cultuur voor jou ook een reden zijn om te vertrekken bij een organisatie?	
R: Ja dat ligt eraan in wat voor mate natuurlijk, je kan het natuurlijk ergens mee oneens zijn maar ja het ligt eraan wat. Kijk als het iets is wat ik echt niet prettig vind dan zou dat misschien wel een reden zijn.	
F: Dan komen we op het leiderschap, daar heb je natuurlijk net al wat over gezegd. Mijn vraag was hoe ervaar jij het leiderschap binnen Smurfit Kappa? Net zei je al dat je, je leidinggevende als prettig ervaart. Heb je daar verder nog aanvullingen op?	
R: <u>Soms is mijn leidinggevende een beetje te informeel.</u>	Te informeel
F: Oké.	
R: Aan de ene kant is dat goed, dat creëert een prettige werksfeer. Dan is hij gewoon een beetje te lacherig, kan natuurlijk wel op zich. Maar <u>als je dan een keer een serieus gesprek wil voeren en (naam leidinggevende) is daar niet voor in de mood zeg maar dan gaat dat niet.</u>	Serieus gesprek
F: Hoe doe je dat dan?	
R: Ja dan wordt het een andere keer.	
F: Ook hier hoort een model bij. Het is het onderste model op het formulier. Er zijn verschillende leiderschapsstijlen deze zijn afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning die je dan krijgt. Hoe ervaar jij de mate van sturing?	
R: Uhm <u>nou ik denk dat (naam leidinggevende) wel veel ondersteund</u> maar wat ik al zeg heel veel wat ik doe is dus nieuw en daar kan hij mij niet praktisch ondersteunen, helpen met de vragen die ik heb.	Veel ondersteuning

F: Hoe ondersteund hij jou nu dan, want je zegt niet praktisch ondersteunen?	
R: <u>Nou adviseren met de productie mensen ofzo dat hij dan zegt van bel even die en die. Hij geeft ook wel sturing, in ieder geval daar is hij heel druk mee bezig en daar help ik hem denk ook wel een beetje bij.</u> Uhm maar wat ik al zeg ook al hebben wij als organisatie veel of als technische dienst veel sturing van onze leidinggevende zijn leidinggevende zijn ook bepalend, want die slaan hem over. Die staan weer boven hem, dus als zijn leidinggevende iets zegt en hij is het daar niet mee eens maar het moet wel gebeuren dan wordt er toch gedaan wat er wordt opgedragen.	Adviserende rol Veel sturing
F: Ja precies. Welke stijl van leidinggeven past daar het beste bij volgens jou?	
R: Nou delegeren niet echt. <u>Ja, een beetje tussen begeleiden en leiden denk ik.</u>	Begeleidende stijl Leidende stijl
F: Vind jij dat een prettige manier?	
R: Ja zeker.	
F: Kan er nog iets beter in de samenwerking met jou leidinggevende?	
R: Ja vast wel maar kan zo even niks bedenken.	
F: Over welke eigenschappen zou een leidinggevende moeten beschikken volgens jou?	
R: <u>Een leidinggevende moet inspireren denk ik</u> , het is wel prettig als iemand een opdracht geeft en dat je dan denkt, dat is inderdaad wel nuttig als ik dat doe. <u>Uhm het overzicht hebben en natuurlijk vragen kunnen beantwoorden.</u> Dat als je weet van ik heb een vraag dan kan ik naar een persoon.	Inspireren Overzicht behouden
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja ook wel veel. Kijk als jouw leidinggevende wel zo iemand is van ik zit hier lekker op mijn stoel en ga maar lekker in de modder dit en dat doen en je hebt daar vragen over en je kan bij niemand zijn. Dat zijn allemaal dingen die ik persoonlijk niet prettig zou vinden.</u>	Leidinggevende veel invloed
F: Zou dat een reden voor jou zijn om ergens weg te gaan?	
R: <u>Ja zeker als het je direct leidinggevende is want daar heb je wel altijd mee te maken.</u>	Leidinggevende vertrekreden
F: Oké duidelijk. Dan komen we bij de persoonlijke ontwikkeling. Heb jij een TOP gesprek gevoerd tijdens je loopbaan bij Smurfit Kappa?	
R: Ja ik dacht laatst, ik wil eigenlijk binnenkort een opleiding gaan doen en toen zag ik dat ook ergens voorbij komen. Is dat niet iets wat je sowieso doet.	
F: Ja de bedoeling is wel dat iedereen een TOP heeft, maar ik ben benieuwd of dat in praktijk ook zo is.	
R: <u>Volgens mij heb ik dat nog niet gehad.</u> Alleen een keer een ander gesprek met een lijst, met allemaal eigenschappen. Het was meer hoe je persoonlijkheid is.	Geen TOP gesprek
F: Oké, ja we hebben het er natuurlijk al kort over gehad maar wat vind jij van de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt? Je hebt al gezegd dat je wel het idee dat je hier door kan groeien.	
R: <u>Ja ik heb wel het idee dat als ik vraag van goh dit zijn mijn werkzaamheden de komende jaren maar ik loop daar en daar tegenaan en ik zou graag deze opleiding willen doen, dat ik daar, dan krijg ik niet het gevoel dat ze zeggen van oh ja pech gehad dan, dat gaan we niet doen. Ik denk wel dat ze dan zeggen van goed idee, laten we dat doen.</u>	Voldoende opleidingsmogelijkheden
F: Ja oké je had het er net al over dat je binnenkort een opleiding wil gaan volgen. Weet je dan bij wie je terecht kan?	
R: Ik denk bij de HR manager, maar ik het wel eerst aan (naam leidinggevende) gevraagd maar ik weet eigenlijk niet of dat de juiste, <u>ik weet eigenlijk niet wat het traject daarvoor is.</u>	Opleidingstraject onduidelijk

F: Oké ja persoonlijke ontwikkeling is natuurlijk breder dan opleidingen, dat is ook coaching en feedback. Daar hebben we het ook al kort over gehad. Kan er nog iets beter op het gebied van feedback?	
R: Ja wat ik al zei er is niemand voor mij die hetzelfde doet als ik. Er kan niemand mij echt coachen.	
F: Vind jij feedback en coaching belangrijk in je werk?	
R: <u>Ja ik vind het fijn als ik vroeg weet of ik het juiste aan het doen ben.</u> Niet dat ik denk van ja ik ben klaar en dat mensen dan zeggen maar ja dat is helemaal niet wat ik bedoelde.	Feedback belangrijk
F: Oké, dan komt weer de afsluitende vraag, vind jij en in hoeverre vind jij dat persoonlijke ontwikkeling invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: Veel, <u>dat geeft het stukje uitdaging in een baan</u> en <u>ja dat is voor mij wel heel belangrijk.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden geven uitdaging Ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk
F: Zou dat voor jou ook weer een reden zijn om ergens weg te gaan?	
R: <u>Ja zeker.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Dan komen we bij het laatste onderwerp, de arbeidsvoorwaarden. Wat vind je van de arbeidsvoorwaarden?	
R: <u>Goed</u> daar heb ik geen klachten over in iedere geval.	Goede arbeidsvoorwaarden
F: Zou er volgens jou nog iets beter kunnen op het gebied van de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden?	
R: Altijd he haha, maar, <u>nou toen ik hier net kwam, 3 jaar geleden, toen werd net dat jaar, toen was er een fietsregeling, dat ik dacht van oh dat is jammer want toen ging ik nog iedere dag met mijn fiets naar het werk en zeker met duurzame inzetbaarheid wat nu echt een punt is denk ik van ja waarom ben je ermee gestopt en er was ook nog een fitness iets, dat je met korting ergens kon fitnessen wat ik toen ook deed, dat ik ook dacht van jammer dat jullie dat afschaffen.</u> Ook weer met het ook op duurzame inzetbaarheid dat ik denk van waarom schaf je dat af. <u>Verder zijn de werktijden, voor mij althans, prettig.</u> Vakantie is oké, mag altijd meer.	Fietsenregeling Fitnessen met korting Prima werktijden
F: Ik heb hier voor jou een lijst met een aantal arbeidsvoorwaarden, kun je daar eens een top 5 in aangeven?	
R: Oh wat ik persoonlijk belangrijk vind?	
F: Ja, jou persoonlijke top 5.	
R: Ik zie flexibele werktijden en thuiswerken wel als hetzelfde. Dat is natuurlijk iets wat nu heel erg speelt. Als (naam leidinggevende) bijvoorbeeld thuis gaat werken, wat ik heel goed snap, dan is de sfeer bij ons echt zo van oh hij gaat weer thuis werken terwijl ik dan denk soms is dat weleens handig.	
F: Waardoor veranderd die sfeer dan, ligt dat meer bij de oudere medewerkers?	
R: Vooral de monteurs, die dat uiteraard niet kunnen want ja je kan moeilijk thuis een machine repareren. Uhm even kijken naar de lijst, ik ga lekker creatief doen. Ja, loon vind ik toch best wel belangrijk. <u>Ja, het klinkt zo, uiteraard is loon belangrijk als alle andere dingen ook goed zijn of het werk wat je doet onafhankelijk van de arbeidsvoorwaarden. Denk zo iets loon op 1, flexibele werktijden op 2, vakantiedagen op 3, persoonlijk ontwikkelingsplan op 4 en scholing en studiefaciliteiten op 5.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Hebben deze dingen voor jou invloed op het binden en boeien?	
R: <u>Ja dat denk ik wel. Uh ja want het uiteraard als je het ergens wel leuk vind maar te weinig loon krijgt om rond te komen dan blijf je er ook niet werken. Als je ergens werkt zonder persoonlijk ontwikkelingsplan ja dan weet je ook niet waar je aan toe bent in zo'n bedrijf en</u>	Invloed arbeidsvoorwaarden Werk-privé balans

F: <u>zeker als je nog jong bent dat je dan denkt van goh voor dit bedrijf drie anderen. Ik denk dat veel jongeren zo denken</u> , wat ook wel is hoor in heel veel gebieden, want jongeren krijgen vaak banen aangeboden, in ieder geval in mijn opleiding. En werktijden <u>ja, ik vind dat heel prettig dat je ook nog een leven heb naast het werk</u> .	
F: Ja dus een beetje die balans tussen werk en privé.	
R: Ja wat uiteraard voor mij makkelijker is dan voor mensen in de fabriek want die werken natuurlijk in ploegen. Ik zou ook nooit in ploegen werken.	
F: Zie jij nog verschil in de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden? Denk dan aan loon en ontwikkeling bijvoorbeeld.	
R: <u>Nou ja loon is wel, je werkt niet voor persoonlijke ontwikkeling, je werkt om er geld voor te krijgen dus ik denk dat loon altijd op 1 staat. Persoonlijk vind ik het prettig dat je ook nog blijft doorleren, niet dat je ergens gaat werken en gewoon dat in dat uit hetzelfde doet. Dat je er iets van leert, niet alleen voor het bedrijf maar ook persoonlijk. Dat je een beter persoon wordt door het werk wat je doet.</u>	Loon belangrijkste arbeidsvoorwaarde Blijven leren
F: We hebben nu alle topics besproken, dus we hebben het gehad over de cultuur, de ontwikkeling, het leiderschap en de arbeidsvoorwaarden. Jouw conclusie was dat ze allemaal bijdragen.	
R: Ja.	
F: Zit daar nog verschil in, draagt het ene meer bij dan het ander?	
R: Ja dat is lastig. <u>Ik vind persoonlijk, ontwikkeling heel erg prettig. Maar als je dat moet doen in een cultuur die je niet prettig vind dan is dat ook weer niet, dan is dat net zo belangrijk eigenlijk. Maar persoonlijke ontwikkeling vind ik wel belangrijk.</u>	Cultuur en ontwikkelingsmogelijkheden
F: Als je nu terugkijkt naar alles wat we hebben besproken. Wat zou Smurfit Kappa dan kunnen doen om jongeren te binden en te boeien?	
R: <u>Misschien meer aandacht besteden aan het ontwikkelingsplan, ik ken natuurlijk alleen mijn situatie, ik weet niet hoe dat bij andere jonge mensen gaat.</u> Uhm maar ja als ik naar Smurfit Kappa berichten kijk dan gaat het vaak over pensioen of dat soort dingen waarvan je als jongere denkt dat is voor mij nu niet interessant.	Aandacht voor ontwikkelingsplan
F: Dus de berichtgeving meer aanpassen op de jongeren?	
R: Ja of de focus er hoeft natuurlijk niet iedere dag een bericht op maar wel de focus <u>dat je meer het idee krijgt van we zijn en betrokken met duurzame inzetbaarheid van de oudere mensen maar ook de duurzame inzetbaarheid van jongere mensen</u> maar dan op een ander vlak.	DI voor jongeren

Interview 4**Totale duur: 42:54 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Goedemiddag (naam respondent), ik weet niet of je er al iets over meegekregen hebt maar ik doe momenteel onderzoek naar het binden en boeien van jongeren. Hier horen een aantal topics bij deze gaan we een voor een beantwoorden, mocht er een vraag tussen zitten die je niet helemaal begrijpt geeft het dan even aan. We beginnen nu eerst even met wat algemene vragen. Wat betekend goed werkgeverschap voor jou?	
R: Goed werkgeverschap, ja dat is een leuke vraag. <u>Ja dat is gewoon een werkgever die gewoon ook altijd voor je klaar staat, in goede tijden maar ook in slechte tijden.</u> Als er iets aan de hand is privé of noem het maar op, dat ze daar ook begrip voor hebben. Dat hebben ze hier, daar heb ik ervaringen mee.	Klaar staan
F: Oké dus dat zit goed. Waarin onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: Ja juist ook door wat ik net vertelde, <u>maar ook een stukje opleiden en ontwikkelen van mensen, daar zijn ze, vind ik heel goed in.</u> Ook daar heb ik zelf weer positieve ervaringen mee.	Onderscheidend in ontwikkeling
F: Oké dat is goed om te horen.	
R: Ja deze vragen zijn voor mij wel heel makkelijk.	
F: Als je dan kijkt naar jou toekomst bij Smurfit Kappa, hoe zie je die?	
R: Ja dat is dan weer een lastige vraag, je weet natuurlijk nooit hoe het een en ander loopt. Heel lastig. Ik denk dat ik hier nog wel enige jaren rond loop.	
F: Jij bent een van de jongste in je ploeg, hoe ervaren je het om te werken in een organisatie met een gemiddelde leeftijd van 51?	
R: Ja de gemiddelde leeftijd is oud maar, maar ja het is nou nog niet zo dat de mensen hier met een rollator rondlopen, zo gek is het niet. <u>Ja het is wel aan verjonging toe maar dat is lastig.</u> Op de werkvloer zelf heb je niet het gevoel dat je tussen de bejaarden staat, nee zo is het echt niet. Dat valt wel mee. Maar er moet wel wat veranderen.	Verjonging personeelsbestand
F: Wat bedoel je dan met veranderen?	
R: <u>Er zullen meer jongeren moeten komen anders ga je over een paar jaar wel een probleem hebben.</u>	
F: Wat is jou beeld van binden en boeien?	
R: Ten eerste hoe je de mensen hier aan je kunt binden, dat ze hier willen werken maar ook tevreden houden, dat ze het leuk vinden om hier te komen. <u>Een stukje uitdaging bieden dat ze plezier in het werk hebben.</u>	Uitdaging bieden
F: Ik heb ook de exit interviews bekeken en daar kwamen een aantal vertrekredenen uit. Daar kwam uit naar voren dat de ondersteuning door de praktijkbegeleider nog wel een beetje mist en ook de coaching dat, dat nog beter kan en ook nog de communicatie dat die niet open is. Een van de uitspraken was ook: Communicatie is de sleutel tot succes, maar het moet wel gedeeld worden. Herken jij deze redenen?	
R: Ja daar herken ik wel iets van. <u>Vaak is het wel een beetje tegenover de jongeren, die gaan we niet alles vertellen want hij pakt mijn baantje af.</u> Zo word er weleens gedacht en dan denk ik kom op, als iemand gewoon goed opgeleid is daar heb je zelf ook alleen maar profijt van. Ja de communicatie, ik denk op de afdelingen zelf dat, dat wel goed gaat. Het is meer afdeling overschrijdend dat het vak mis gaat.	Geen open communicatie
F: Wat gaat er dan mis? Kan je daar een voorbeeld van geven?	
R: <u>Ik denk bijvoorbeeld dat de productie en de werkvoorbereiding niet op een lijn liggen of dingen met verkoop dat compleet langs elkaar heen loopt. Ja daar zitten echt nog wel verbeterpunten in.</u>	Communicatie afdelingen onderling

F: Hoe zou Smurfit Kappa dat kunnen verbeteren?	
R: Daar heb ik echt geen antwoord op, dat komt ook al jaren en jaren iedere keer weer terug en op een of andere manier blijft dat heel moeilijk om die afdelingen wat meer met elkaar te verbinden. <u>Het zijn natuurlijk ook twee gebouwen, er wordt gesproken altijd over de overkant, het word al gezien als iets anders.</u>	Scheiding kantoor/fabriek
F: Ja ik hoor inderdaad ook vaak mensen praten over de overkant en dan productie. Dat er dus echt nog een scheiding is.	
R: <u>Ja klopt ik denk ook dat het een stukje is van, wij zien de mensen van kantoor gewoon heel weinig, dus je hebt er eigenlijk helemaal niks mee.</u> Je stuurt weleens een mailtje en dan krijg je drie dagen later een mailtje terug. Ja daar valt nog veel te verbeteren. Ik denk ook als je die mensen vaker ziet dat het ook makkelijker is om met elkaar te communiceren. Dan weet je ook wie je moet hebben want nou eh ja, het is heel lastig.	Weinig contact kantoor
F: Ja dus daar kunnen nog stappen in gemaakt worden.	
R: Ja en dat van die praktijkbegeleiders dat herken ik wel hoor. <u>Ja ik ben zelf een van die praktijkbegeleiders, ja het is gewoon tijd en dat is het gewoon. Je zit altijd met zieken, met verlof. Het is eigenlijk altijd wat. Dan is het heel moeilijk om ook nog eens iemand te helpen met opleiden.</u>	Weinig tijd
F: Wat zou daarin kunnen verbeteren?	
R: <u>Ja ze zijn nu regelmatig machines aan het stil plannen, dus dan heb je wel tijd. Dat moeten ze wel vol gaan houden.</u>	Machines stil plannen
F: Er is natuurlijk nu iemand aangesteld voor de opleidingen, is er sinds toen iets veranderd?	
R: Ja hij neemt ook een stukje van ons over en die springt wel een beetje bij dat wij niet te ver achter komen te lopen. Dus dat loopt en dat gaat al beter. Ik denk dat ze zichzelf ook een beetje vergist hadden in de hoeveelheid werk die daarin zat.	
F: Wat zou Smurfit Kappa moeten doen om jouw te blijven binden en te boeien?	
<u>R: Ze moeten mij uitdaging blijven geven.</u>	Uitdaging bieden
F: Hoe zorgen ze voor uitdaging?	
R: Dat hebben ze bij mij altijd wel goed gedaan, <u>door een nieuwe machine te leren of een stukje praktijkopleiderschap erbij.</u>	Nieuwe machine leren
F: Zijn dat dingen waar je zelf om vraagt of komt dat vanuit jouw leidinggevende?	
R: <u>Nou dat gebeurd in samenspraak. Ik heb weleens dingen aan gegeven, mijn leidinggevende komt ook weleens met dingen.</u> Ik moet wel altijd een uitdaging hebben want anders dan ben ik niet zo geboeid meer zeg maar. Ja en niet iedereen vind dat leuk, sommige vinden het prima om 20 jaar hetzelfde te doen, ja die vinden dat leuk. <u>Ja ik heb zoiets van ik moet af en toe wel iets nieuws doen en een uitdaging hebben.</u>	Opleidingen plannen in samenspraak Nieuwe werkzaamheden
F: En over het algemeen. Hoe zou Smurfit Kappa dan jongen kunnen binden en boeien?	
R: Dat is lastig, vooral met die jongeren. Ja ik merk zelf, dan ben ik nog jong, maar de mensen aan de machine die zijn nog jonger, die denken al heel anders. Die denken al heel anders, bijvoorbeeld dat mobieltje, die hebben ze aan hun lijf geplakt. Ja het is heel lastig, <u>ik denk ook dat ze duidelijk moeten zijn tegen jongeren wat ze hier binnen kunnen verwachten. Vaak dan komen ze hierbinnen en dan verwachten ze dat alles vol automatisch gaat en dat ze fluitend naar machines kunnen kijken en dan komen ze daadwerkelijk aan een machine en dan moeten ze nog van alles doen. Dat kan dan weleens tegenvallen.</u>	Duidelijk communiceren naar jongeren
F: Dus eigenlijk zeg jij dat er vanaf het begin opener gecommuniceerd moet worden?	
R: Ik denk dat daar ook wel een stukje in zit ja. Tijdens de rondleiding al zeggen van ja dit moet met de hand, dat ze in ieder geval weten dat ze niet heel de dag fluitend naar een schermje zitten te kijken want zo ik het echt niet.	
F: Oké en dan komen we bij het stukje cultuur. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	

R: Uh dat er <u>een goede sfeer is op de werkvloer, dat collega's onderling respect voor elkaar hebben</u> . Dat de samenwerking goed gaat. <u>Ja een werkgever die ook betrokken is</u> . Dat zijn toch wel de belangrijkste dingen.	Goede sfeer Onderling respect Betrokken werkgever
F: Sluit de cultuur van Smurfit Kappa daarop aan?	
R: Vaak wel, ja kijk het is een beetje, over het algemeen zijn ze wel zo maar als het druk is dan is er wat stress en dan slaat alles een beetje om. Dat is natuurlijk ook logisch.	
F: In wat voor sfeer slaat het dan om?	
R: <u>Ja dan is het meer gewoon een gehaaste cultuur</u> . Kom op jongens, rammen, rammen, rammen en gaan. Maar dat hoort er ook wel een beetje bij. Ik denk dat, dat overal wel zo is. Ja als het uiteindelijk druk is, is het, het belangrijkste dat, de klant zijn product krijg. Daar draait het uiteindelijk om, het is geen liefdadigheidsinstelling.	Gehaaste cultuur
F: Een cultuur kan uit verschillende typering bestaan. Je hebt de macht-, taak-, persoons- en rollencultuur. In de persoonscultuur draait het vooral om de persoon en wordt er ook gekeken naar opleidingsmogelijkheden, in de machtscultuur ligt de macht bij een iemand hier zijn dan ook weinig procedures en regels, in de taakcultuur draait het om de taak hier worden ook procedures en regels gewijzigd als die in de weg staan en dan heb je nog de rollencultuur hier voert iedereen de werkzaamheden uit volgens de functiebeschrijving hier zijn dan ook veel regels en procedures. Snap je het model een beetje?	
R: Ja, ja, ja.	
F: Welke sluit het best aan op Smurfit Kappa? Het kan ook een combinatie zijn.	
R: <u>Macht sowieso niet, persoon ook wel gedeeltelijk en taak toch ook wel want je bent een productiebedrijf. Denk een beetje een combinatie tussen die twee.</u>	Combinatie taak/persoon
F: Welk effect heeft deze cultuur op jou?	
R: <u>Ja voor mij positief, ik voel me goed in deze cultuur. Ze hebben mij altijd, ook allerlei ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden dus ja ik heb wel het gevoel dat ik hier geen nummertje ben en dat er echt wel naar het personeel gekeken wordt.</u>	Positieve cultuur Ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden
F: Kan er nog iets verbeteren in de cultuur volgens jou?	
R: Ja zeker wel, het is hier best nog wel een grote groep mensen, oudere ook die kijken nog een jaartje of 6,7 dan ga ik lekker met pensioen. Maar ja, je moet nog wel 6,7 jaar met die mensen werken, die worden ook minder betrokken bij de opleidingen. <u>Ja aan de ene kant is dat jammer want ze moeten nog jaren mee, plus die mensen hebben veel kennis, die kun je goed gebruiken.</u>	Kennis overdragen
F: Word die kennis nu al wel overgedragen?	
R: Ja dat is soms wel, soms niet. <u>Dat is heel erg persoonsafhankelijk, de ene zal alles vertellen aan de jongeren en de andere houdt lekker veel voor zich zelf.</u> Die denkt dan van dan pikt hij mijn baantje in. Sommige mensen die denken wel zo. Ik snap dat dan niet. Uiteindelijk maakt het, het werk ook makkelijker. En ja als die personen er over een paar jaar niet meer zijn, kan moeilijk dat er dan geen kennis meer is en dat de poort op slot gaat.	Kennisdelen
F: Een cultuur bestaat uit meerdere elementen. Het begint bij gedragspatronen en symbolen. Hierbij kan je denken aan de bedrijfskleding en het logo en open the future en dat soort dingen. Welke gedragspatronen en symbolen zie jij?	
R: Ja ze doen dat op zich wel goed. In de buitenwereld zie ik er niet heel veel van want ja het is niet zo dat je Smurfit Kappa in de buitenwereld tegenkomt. Maar als je ziet hoe ze zich tegenover klanten presenteren en vooral sinds dat open the future, dat ze zich echt wel op de kaart willen zetten van wij zijn de toekomst en je moet bij ons zijn voor mooie verpakkingen.	

F: Oké dan komen we bij de gedragsvoorschriften hierbij kan je denken aan formele en informele. Formele zijn dan de werktijden en veiligheidsvoorschriften enzo en de informele zijn de traktaties en kletsen onder werktijd. Welke gedragsvoorschriften zie jij?	
R: Om te praten is er altijd wel tijd genoeg, het is niet zo dat je heel de dag eenzaam staat. <u>Ja en veiligheid staat natuurlijk altijd op nummer 1.</u> Er mag hier binnen heel veel, er kan ook heel veel zolang het veilig is. Ja dat is wel echt belangrijk daar word wel echt op toegezien.	Veiligheid
F: Zijn dat ook dingen die jou binden en boeien aan een organisatie?	
R: <u>Ja ook dat een stukje vrijheid wat wij hier hebben.</u> Bij heel veel bedrijven hebben ze dat niet, hoor ik dan van vrienden en kennissen. Ik ben begonnen in Oudenbosch daar was het nog veel vrijer, maar ze hebben hier nou ook wel een beetje de teugels laten varen.	Vrijheid
F: Dan komen we bij de sleutelpersonen, dat zijn de belangrijke personen binnen een organisatie. Wie zijn er voor jou belangrijk binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Uhm sowieso mijn naaste collega daar sta ik de hele dag mee te werken. Mijn leidinggevende en mijn vorige leidinggevende die heeft ook heel veel voor mij gedaan.</u>	Naaste collega belangrijk Leidinggevende belangrijk
F: Wat hebben zij dan voor jou gedaan?	
R: Ja qua ontwikkeling, <u>een beetje de goede kant op gestuurd en dat heeft de leidinggevende die ik nu heb ook weer een beetje over genomen.</u>	Sturing
F: Dan komen we bij de waarden en normen van Smurfit Kappa. Liggen deze waarden en normen op een lijn met jouw waarden en normen? Bijvoorbeeld veilig, goed en snel.	
R: Ja dat sluit wel aan. <u>Ja sowieso veilig want uiteindelijk wil iedereen gewoon weer netjes thuis komen aan het einde van de dag.</u> Ja dat stukje goed en snel dat sluit wel aan bij mij. Het liefste snel maar de kwaliteit moet natuurlijk ook goed zijn.	Veilig thuiskomen
F: Vind jij en in welke mate vind jij het de organisatiecultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja heel veel invloed, ja als jij dagelijks op de werkvloer rondloopt en er heerst een hele slechte sfeer. Ja die jongeren hebben dan zoiets van, nou hier wil ik toch niet de komende jaren rondlopen.</u>	Invloed cultuur
F: Kan er nog iets beter in de cultuur om jongeren te blijven binden en boeien?	
R: <u>Ja een stukje van de mensen dat ze wel gewoon alle kennis gaan delen met de jongeren en ook gewoon open staan voor nieuwe mensen.</u> Vaak is het ook zo, <u>mensen staan al 20 jaar samen, dan komt er ineens iemand bij, dan hebben ze zoiets van daar heb ik geen zin in.</u> Ja dan moeten ze uit de vertrouwde omgeving stappen, ja daar hebben ze dan wel moeite mee.	Kennisdelen Open staan
F: Dus dat moet wel veranderen?	
R: Ja dat moet wel weggenomen worden, dat heerst hier heel erg. Het is nergens voor nodig.	
F: Uh dan komen we op het stukje leiderschap. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen Smurfit Kappa?	
R: Ik denk de laatste jaren dat ze wel de goede richting op zijn gegaan. Voorheen hadden ze iets meer de neiging om als een soort politie agentje rond te lopen, van ja je moet op het looppad, je mag het eerste uur geen sigaretje roken en zulke dingen. Daar zijn ze wel van afgestapt daardoor is de sfeer gelijk wat beter. <u>Ze hebben ons wat vrijer gelaten dat is de sfeer ook wel heel veel ten goede gekomen.</u>	Vrijheid
F: Ook bij het leiderschap hoort een model. Dat is afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning. Hoe ervaar jij de mate van sturing?	
R: <u>Hij geeft aan mij heel weinig sturing. Ik ben vrij zelfvoorzienend om het zo maar te zeggen.</u> Maar ja ik werk er ook al een tijdje, die jonge jongens hebben bijvoorbeeld wel sturing nodig in het begin.	Weinig sturing Zelfvoorzienend
F: En hoe ervaar je de mate van ondersteuning?	
R: <u>Ja ondersteuning wel, als ik iets nodig heb dan regelt hij dat wel.</u>	Ondersteuning
F: Wat mis je of wat zou er beter kunnen in de samenwerking met jouw leidinggevende?	

R: <u>Dat ze af en toe wat meer op de vloer rond lopen. Vaak zitten ze heel veel in hun kantoortje, dat snap ik ook wel ze hebben van alles te doen, maar soms mogen ze wel wat meer onder de mensen zijn.</u> Net als nu ook is er in de nachtdienst weer nooit een leidinggevende. Ja in de nachtdienst zijn ze er dan niet, dan hoor je wel op de vloer mensen, van ja is er nou alweer niemand, dan moet ik weer na mijn dienst daar langs als ik wat nodig heb of ik moet hier eerder komen. <u>Dat kan echt wel beter want mensen klagen er gewoon echt over. Daar zit wel wat in natuurlijk, hij is je leidinggevende maar je ziet hem nooit. Net zoals nu lopen ze weer niet in de eigen ploeg, dus we hebben nu niet onze eigen ploegchef. Daar zit wel een stukje verbetering in, dat ze gewoon wat meer zichtbaar zijn,</u> wat meer rekening houden, als ze dan een andere dienst lopen dat ze dan wat eerder komen en een rondje in de eigen ploeg maken.	Zichtbaarheid Vaak op kantoor Andere ploegchef
F: Oké nou dat is een goede tip. Over welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten beschikken?	
R: Dat is een hele lastige vraag, ik denk dat je van iedereen een ander antwoord krijgt. <u>Ja een leidinggevende moet gewoon persoonlijk betrokken zijn. Ja ook een stukje vrijheid geven maar hij moet ook in staat zijn om even flink op zijn strepen te staan, als mensen een overtreding begaan. Je moet ook niet te lief zijn.</u> Dat zijn ze hier niet, als het echt nodig is krijg je het ook te horen. Maar dat is wel een eigenschap die je wel moet hebben.	Persoonlijke betrokkenheid Vrijheid Grenzen stellen
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat een leidinggevende invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja die heeft daar zeker invloed op. Het moet niet zo zijn dat hij iemand nieuws mee naar binnen neemt en maar bij een machine afgooit en zegt veel plezier ermee. Ja die moet ook gewoon regelmatig het gesprek aan gaan met die jongeren, van wat vind je er allemaal van, heb je verbeterpunten, noem maar op.</u>	Leidinggevende heeft invloed Gesprek aangaan
F: In het begin gewoon een stukje begeleiding?	
R: <u>Ja iets vaker het gesprek aangaan en vragen hoe het loopt.</u>	Vaker gesprek aangaan
F: Ja precies. Zou een leidinggevende voor jou een reden zijn om ergens weg te gaan?	
R: Ja, nee dat ligt eraan in hoeverre iets escaleert, kijk ik hoe besta vrienden met iemand te zijn maar als we ons werk nog wel normaal kunnen doen <u>dan zou dat voor mij nog geen reden zijn om weg te gaan.</u>	Leidinggevende geen vertrekreden
F: Oké, nou dan komen we bij het onderwerp ontwikkeling, daar heb je al een paar keer iets over gezegd. Wat vind je van de ontwikkelingsmogelijkheden?	
R: <u>Ja ik vind ze goed zoals ik al zei.</u>	Goede ontwikkelingsmogelijkheden
F: Heb jij tijdens je loopbaan ook gebruik gemaakt van een TOP gesprek?	
R: <u>Ja al twee of drie keer denk.</u>	TOP opgesteld
F: Oké en de afspraken die daarin gemaakt worden, worden die ook nagekomen?	
R: <u>Een keer is er niks van terechtgekomen maar dat is al een aantal jaren geleden. De laatste keer wel, toen hadden we een gesprek gehad, daar is wat uitgekomen en dat is ondertussen ook gebeurd.</u>	Nagekomen afspraken TOP
F: Oké mooi. Van welke opleidingsmogelijkheden heb jij gebruik gemaakt?	
R: Uh <u>ik heb de vapro gedaan, de laatste keer ben ik met het middel-management programma van Smurfit Kappa mee geweest.</u>	VAPRO Middel-management programma
F: Had er iets beter gekund tijdens deze opleidingen?	
R: Met die vapro wel dat was de eerste keer dat ze dat intern deden, die leraren kwamen hier naartoe. In het begin was dat wel even zoeken hoe dat juist ingevuld kon worden. Maar	

dat is nu niet meer van toepassing, nu moeten ze gewoon naar school. Het is niet meer te vergelijken met toen.	
F: Welke rol speelt jouw leidinggevende op het gebied van opleiden?	
R: Ja ik kan het gewoon met hem over mijn ontwikkeling hebben en dan kan hij ook meedenken.	
F: Oké en krijg je ook weleens feedback en hoe belangrijk vind je dat?	
R: <u>Ik vind dat wel heel belangrijk, vanaf de leidinggevende komt het wel. Collega's onder elkaar heel weinig.</u>	Feedback belangrijk Feedback van leidinggevende Feedback collega's weinig
F: Hoe zou dat beter kunnen?	
R: <u>Ja dat kan altijd beter want goede feedback, daar word je altijd beter van of het nou goed of slecht is.</u>	Feedback kan beter
F: Krijg je zowel positieve als negatieve feedback?	
R: Ja als het niet goed is zegt hij het ook wel.	
F: En positieve feedback?	
R: <u>Ja iets te weinig, dat wordt wel iets te weinig gedaan.</u> Dat is heel lastig want het is ook een beetje mens eigen om altijd maar de slechte dingen te benoemen. <u>Ik betrap mezelf er ook wel op hoor, aan de machine, de jongens, ja vaak wel wat slecht is maar wat goed is dat schiet er vaak bij in.</u>	Weinig positieve feedback
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat de ontwikkeling bijdraagt aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja voor mij zelf is het heel belangrijk. Ik denk voor de meeste jongeren ook wel, dat ze wel moeten zien van ik moet hier in de organisatie stappen kunnen maken.</u> Als ze dat heel duidelijk zien dan hebben ze zoiets van dat wil ik ook, daardoor blijven ze wel gemotiveerd.	Ontwikkeling heel belangrijk
F: Ja er komen nu bijvoorbeeld veel nieuwe leerling machinevoerders, die werken hier een jaar en dan beginnen ze aan de opleiding.	
R: Ja dat vind ik een hele goede.	
F: Wat is daar precies goed aan?	
R: Nou eerst merkte je vaak dat het heel veel in een keer was. Dan moesten ze en de machine leren en de opleiding en dan komen ze hier nog met 2BI aanzetten, nou die jongens, die zaten helemaal vol met informatie. Zie het dan nog maar eens goed te plaatsen, dat maakte het voor de jongens gewoon heel erg moeilijk. Ik denk dat het nou goed is dat ze eerst een jaar aan de machine staan.	
F: Zouden de ontwikkelingsmogelijkheden een vertrek reden zijn?	
R: <u>Uiteindelijk wel. Na een X aantal jaar zou ik wel zoiets hebben van ik wil verder. Ja dat als je geen uitdaging meer hebt en er geen stappen meer mogelijk zijn dan ja, dan zou ik wel verder gaan kijken.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Dan komen we bij de laatste topic, de arbeidsvoorwaarden. Wat vind jij van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Ja die zijn prima.</u>	Prima
F: Niks op aan te merken?	
R: Nee die zijn prima. Ja als ik het vergelijk met mijn vrienden, dan heb ik het heel goed voor elkaar.	
F: Nou dan zijn we al snel door de eerste vragen heen. Denk jij dat de beloning invloed heeft op het binden en boeien?	

R: <u>Ik denk wel dat, dat invloed heeft. Salaris is natuurlijk wel een trigger. Kijk vooral mensen die meerdere aanbiedingen hebben, vooral als je jong bent 9 van de 10 keer kies je wel voor het hoogste salaris.</u> Toen ik zelf 18 was, was dat ook het belangrijkste want je had geld nodig. Het is wel belangrijk maar niet het allerbelangrijkste natuurlijk. Kijk je kan wel heel veel geld verdienen, maar als je het niet naar je zin hebt, wat heb je er dan aan.	Salaris is een trigger
F: Ik heb een lijstje met een aantal arbeidsvoorwaarden, er zijn natuurlijk nog veel meer arbeidsvoorwaarden dus je mag er dingen bij schrijven. Kan je hier een top 5 in aangeven.	
R: <u>Er staat wel een goede op, fiets van de zaak, maar die heb ik al niet meer.</u>	Bedrijfsfiets
F: Had je die ooit wel?	
R: Ja ooit is dat wel geweest maar dat is vanuit de overheid afgeschaft. Even kijken pensioen is ook belangrijk maar daar hou ik me nog niet mee bezig en de werktijden zijn ook belangrijk, ik ken mensen die hebben een nachtdienst van 12 tot 8, daar zou ik niet aan moeten denken.	
F: Ja ik weet dat er momenteel ook gekeken wordt naar anders roosteren. Hoe sta jij daar tegenover?	
R: Ja ik zou dat niet zo erg vinden.	
F: Oké dus even kijken, <u>persoonlijk ontwikkelingsplan staat op 1, loon op 2, werktijden op 3, verlofdagen op 4 en arbeidsduur op 5.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
R: Ja	
F: Leuk om te zien dat jij persoonlijk ontwikkelingsplan op 1 zet in plaats van loon. Vind jij dat de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ik denk het wel, de arbeidsvoorwaarden zijn heel belangrijk. Niet voor iedereen maar ik denk voor de meeste wel.</u>	Arbeidsvoorwaarden belangrijk
F: Oké, nu hebben we alle factoren besproken die invloed zouden kunnen hebben. We hebben het gehad over de cultuur, over de ontwikkeling, over de leidinggevende en over de arbeidsvoorwaarden. Welke factor heeft volgens jou het meeste invloed op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>De cultuur van het bedrijf is belangrijk, als je een slechte cultuur hebt, heb je een slechte sfeer. De werksfeer is gewoon heel belangrijk, als je hier 40 uur per week rondloopt en niet naar je zin hebt. De arbeidsvoorwaarden zijn uiteindelijk ook gewoon belangrijk. De leidinggevende speelt natuurlijk ook een rol in het totaal pakket. Een leidinggevende kan een ploeg ook maken of breken, die kan ook zorgen voor een slechte sfeer. Gelukkig is dat hier niet. En dat stukje ontwikkeling, dat de jongeren zien van je kunt hier wel stappen maken, dat is wel heel belangrijk. Als ze dat niet zien dan zijn ze ook minder geboeid, dan hebben ze zoiets van tot mijn 60^{ste} blijf ik hier niet staan.</u>	Alle factoren van belang
F: Oké nou ik antwoord gekregen op mijn vragen. Heel erg bedankt voor je tijd en openheid.	

Interview 5

Totale duur: 46:48 minuten

R: Respondent

F: Interviewer

F: Nou ten eerste bedankt dat je mee wil werken aan het interview. Zoals ik in de mail al had gezegd, gaat het dus over het binden en boeien van jongeren. Daar horen een aantal onderwerpen bij die daar invloed op zouden kunnen hebben, wij gaan het vandaag hebben over de organisatiecultuur, over het leiderschap, over de ontwikkelingsmogelijkheden en over de arbeidsvoorwaarden.	
R: Ja helemaal goed.	
F: Nou ik begin even met wat algemene vragen. Wat betekent voor jou goed werkgeverschap?	
R: <u>Goed werkgeverschap betekent voor mij allereerst gewoon een uitdagende omgeving bieden, naar mensen luisteren en mensen ook belonen.</u>	Uitdagende omgeving Luisteren Belonen
F: Doet Smurfit Kappa dat als werkgever goed?	
R: Uh ja zeker, <u>ik denk dat dat de beloningen gewoon goed marktconform zijn</u> , het luisteren naar ja, ja ik heb wel, <u>ik ben 25 en ik mag nu een team leiden dus er wordt wel gewoon veel vertrouwen in je gezet</u> , dus wat dat betreft zijn er zeker mogelijkheden en wordt het zeker gedaan naar mij. Ja je wil altijd natuurlijk, ambitieus als je bent, het bedrijf heel veel verder helpen. Maar qua werkgeverschap gebeurt dat denk ik ook.	Beloningen marktconform Veel vertrouwen
F: Waarin onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: Waarin ze onderscheiden, uhm ja ik heb weinig ervaring met andere werkgevers. Het is gewoon echt een productiebedrijf en ik weet niet hoe het zich ten opzichte van andere bedrijven onderscheid.	
F: Oké. Ja de gemiddelde leeftijd ligt hier gemiddeld natuurlijk hoog. Hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd 51 jaar is?	
R: Uhm, <u>ik vind het nu heel leuk dat we ook (naam trainee) op de afdeling hebben, die is net zo oud als ik ongeveer. Dat geeft gewoon andere mogelijkheden weer om te sparren.</u> Ik moet heel erg zeggen van het team, drie van de totaal zes man, die hebben meer dan 40 dienstjaren, dus dat is enorm. En toch vind ik bij de meeste nog dat ze heel erg streberig zijn of nou ja niet streberig zijn maar heel ambitieus nog wel. Dus ik heb hier geen hinder aan oude mensen zeg maar.	Andere mogelijkheden
F: Oké nou dan komen we bij het binden en boeien. Als ik binden en boeien zeg waar denk jij dan aan?	
R: Uhm dan denk ik van nou dat is een mooie ambitie maar in hoeverre is het nog realiteit. Als ik voor mezelf kijk. Smurfit Kappa is hartstikke leuk, ik heb een hele leuke tijd hier maar stel dit is de leukste functie die ik hier kan vinden, ik vind dat als je manager bent dan moet je na 5 jaar, tenzij je ergens hoger in de organisatie komt, maar na 5 jaar moet er weer nieuwe frisse wind doorheen. Je ziet ook, dit team heeft eigenlijk telkens, elke drie jaar een nieuwe leidinggevende. <u>Ik denk ook wel dat het natuurlijk is dat je als leidinggevende een beetje door wisselt. Deze functie is nu nog heel uitdagend voor mij, ik heb hem nog niet helemaal onder controle maar als ik dat nou straks helemaal met twee vingers in mijn neus doe bij wijze van spreken, dan ben ik toe aan een andere functie.</u> Het is heel mooi dat Smurfit Kappa internationaal is, misschien is daar nog ergens een interessante functie. Maar als dat niet zo is dan heb ik ook niet zoiets van Smurfit Kappa is heilig. Ik denk dat mensen van onze leeftijd meer zoiets hebben van, ik heb een hele mooie tijd en nu op naar een volgende mooie tijd. Dat is ook wel het gevaar als ik nu naar de fabriek kijk, er werken mensen met veel ervaring die	Uitdaging

heel erg goed zijn en alles maar als die de machine kennen zijn ze weer toe aan de volgende stap. Het blijven binden, dat lijkt mij een nobel streven maar misschien minder van deze tijd.	
F: Ja de theorie zegt eigenlijk het volgende over het binden en boeien. Binden houdt eigenlijk een fit met de cultuur in en boeien zorgt voor de uitdaging door middel van de arbeidsvoorwaarden en de ontwikkelingsmogelijkheden. Ik heb ook de exit-interviews bekeken en vertrekkende medewerkers geven onder meer aan dat de begeleiding door de praktijkbegeleiders af en toe ontbreekt en dat de coaching beter kan maar ook dat er niet open gecommuniceerd wordt. Herken jij deze redenen?	
R: Jazeker, uh wat je heel sterk ziet bij Smurfit Kappa, <u>wat ik vind dan is dat het een heel erg ad-hoc cultuur</u> en <u>ik vind dat juist een hele uitdaging om dan een beetje meer een lange termijn visie te brengen. Eigenlijk mis ik die hier en daar binnen Smurfit Kappa.</u> Ik kan wel begrijpen dat als je in de fabriek staat en de ene keer is het richting a en de andere keer richting b dat je dan denkt van ja waar zijn we nou mee bezig en communicatie dat is bij elk bedrijf een van de grootste uitdagingen en ook zeker voor onze afdeling. Daar kan ik ook nog heel veel in leren vind ik zelf en ik heb het ook al een keer stevig ervaren dat de communicatie niet goed was hier. <u>Binnen de afdeling vind ik wel dat we prima communiceren.</u>	Ad-hoc cultuur Lange termijn visie Communicatie afdeling
F: Oké dat heb jij het over binnen de afdeling, hoe gaat het tussen de afdelingen onderling?	
R: <u>Met de meeste afdelingen gaat het heel erg goed, ik heb alleen wat moeite met de technische dienst. We hadden een keer iets afgesproken, stond ook in de notulen en uh dat was met het GKM onderhoud en we hadden dat twee weken van te voren helemaal ingeregeld. Toen hoorde wij twee dagen van tevoren dat het toch niet ging lukken vanuit de technische dienst. Dan denk ik ook bekijk het even, dit hebben we twee weken afgesproken,</u> er was iemand van de TD bij en jullie hebben allemaal de notulen ontvangen. Dus toen heb ik even hard gespeeld en wel met de hoop dat in de toekomst die communicatie beter zou worden.	Communicatie afdelingen onderling Afspraken nakomen
F: Je zei net al een leidinggevende moet hier om de zoveel jaar door wisselen. Wat zou Smurfit Kappa kunnen doen om jou te blijven binden en boeien?	
R: Uhm wat ik leuk vind is een beetje meedenken met de strategie en daarom vind ik dit ook een hele leuke functie omdat je dan ook een kijkje kan nemen bij het MTMK en daarmee iets kan doen. <u>Ik moet uitdaging hebben en doorgroeimogelijkheden.</u> Ik heb een beetje een wat groter netwerk binnen Smurfit Kappa, ik werk dan bij Elcorr, maar voor mijn gevoel werk ik veel meer gewoon voor Smurfit Kappa, we moeten samen papier omzetten in dozen. Ik wil ook over Smurfit Kappa meerdere mensen kennen en krachten bundelen terwijl ik dat nog niet heel erg zie gebeuren. Dat vind ik interessant.	Uitdaging Doorgroeimogelijkheden
F: Oké, dat vind jij persoonlijk belangrijk. Wat zou Smurfit Kappa over het algemeen kunnen doen om jongeren te binden en boeien?	
R: Ik vind het heel lastig om dat in te schatten voor mensen in de fabriek. Uhm maar wat ik nu zie met het hele graduate programma, daarmee bind je wel mensen. Je maakt ze echt deel van het hele Smurfit Kappa team. Ja kijk we blijven een productiebedrijf en productie dat is nooit echt super sexy. Dus het is ook gewoon een stukje omgeving om dat zo leuk mogelijk te maken. <u>Smurfit Kappa is er heel duidelijk in dat ze niet in gebouwen investeren, maar zorg wel goed voor de mensen.</u> Zorg ervoor dat ze trots op het bedrijf zijn, dat zijn hier heel veel mensen. Zorg er wel gewoon voor dat het mooi is, dat het werkbaar is. Het leukste van mijn werk vind ik gewoon het brainstormen met mensen, hoe gaan we dat aanpakken, hoe gaan we hem anders inschieten.	Zorgen voor personeel
F: Dan komen we ook bij de cultuur. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: <u>Eerlijkheid en openheid.</u> Dat je mensen, dat als ik iets doe, dan zitten zo ook zo van dat gaat niet werken, dus ja dat is heerlijk, dat vind ik heel fijn. Zo eerlijk zijn de mensen gewoon naar me en dat vind ik heel fijn, <u>ik merk wel dat heel veel mensen echt moeite hebben met echt feedback geven. Elcorr is gewoon een heel warm bedrijf en kom er alsjeblieft bij zeg maar,</u>	Eerlijkheid Openheid

<u>maar het is best wel lastig om te zeggen van dit en dit en zo voelde ik me toen je dat deed. Dat hele feedback dat doen we nog niet veel.</u>	Moeite met feedback
F: Oké daar komen we straks ook nog op terug tijdens de topic ontwikkeling, maar ik begrijp uit jouw woorden dat er nog niet veel feedback gegeven wordt?	
R: Nee ik vind dat het veel beter kan. Vooral in mijn functie, ik ben best wel nieuw natuurlijk erin en ik zit als een beginnelingetje tegen een best wel volwassen functie aan te kijken vind ik zelf, dus dat is best wel hard werken. Ik ben dus wel benieuwd waar kan het beter en waar kan ik persoonlijk nog stappen maken. Dat is goed voor Smurfit Kappa en dat is goed voor mij. <u>Maar feedback dat is wel het belangrijkste denk ik van gewoon goed blijven ontwikkelen, het gaat uiteindelijk om je eigen ontwikkeling.</u>	Feedback belangrijk
F: Wat zou hierin nog kunnen verbeteren?	
R: Dat is heel lastig, dat is een heel lang traject wat je ingaat. Dat is ook, wat ik nu doe is met mijn mensen gewoon, veel vaker om tafel zitten en een op een gesprekken hebben. En dan gewoon dit en dit heb ik gezien en dit en dit dacht ik daarbij. Kunnen we dit anders gaan inregelen of misschien dit seintje heb je dus gegeven, misschien kan je dat op die manier voorkomen. Dus ik probeer op die manier met mijn mensen, ik vraag ook altijd aan mijn mensen wat ze van mij vinden. Hun mening kan mij alleen maar helpen.	
F: Ja je hebt natuurlijk positieve en negatieve feedback, wordt zowel positief als negatieve feedback gegeven?	
R: Ja dat hoop ik wel. Ik probeer het wel te doen, ik probeer te positieve punten op te schrijven, ik probeer de negatieve punten op te schrijven maar gewoon ook proberen die punten en dan soms moet je even wachten daarmee en dan heb je gewoon voorbeelden. Dan kan je een voorbeeld op tafel leggen, dat je denkt van dat is goed, dat is mooi. Ze pakken heel veel zelfstandig op, dus af en toe weet je niet zo goed wat er speelt op de afdeling terwijl onderling is er allemaal perfecte communicatie. Ik hoef ook niet heel veel te controleren hier of zo dus dat is wel een fijn gevoel. De mannen zijn gewoon heel erg competent die hier zitten. Als je waardering uitspreekt van hoe iemand zijn werk doet dat is heel fijn, dat heb ik ook gewoon persoonlijk nodig, dat heeft iedereen nodig. Kijken waar je nog kan verbeteren in je werk dat is altijd goed lijkt me.	
F: Er zijn verschillende typeringen in een cultuur. Je hebt de persoonscultuur hierin ligt de focus op de persoon en word er heel erg gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden, je hebt de taak cultuur hierin ligt de focus heel erg op de taak, procedures en regels worden hiervoor aangepast als dat nodig is, je hebt de rollencultuur hier doet iedereen zijn werk gewoon volgens de functiebeschrijving en je hebt de machts cultuur hier ligt de macht bij een persoon en zijn er weinig regels en procedures.	
R: Haha mag ik ook verschillende noemen?	
F: Ja het mag een combinatie zijn.	
R: <u>Ik vind dat bij ons intern op de afdeling is het heel erg taakgericht, we zijn allemaal heel erg bezig om het allemaal heel goed voor elkaar te krijgen.</u> Als de ene een keer iets moet doen en de andere niet en dat staat niet in de procedures geen gezeik. Ik probeer dat zo veel mogelijk ook te doen, de macht is gewoon verspreid we pakken het met elkaar op. Ik vind de afdeling best wel een taakcultuur. <u>Als ik verder kijk naar heel Smurfit Kappa dan komt dat rol juist naar voren. Met procedures heel erg, dat heb ik wel vaak met andere afdelingen. Dus de afdeling individueel is taak, moet ik Smurfit Kappa bestempelen dat zit je in rol.</u>	Taakcultuur Rollencultuur
F: Oké, duidelijk. Ja een cultuur bestaat ook uit meerdere elementen van zichtbaar naar minder zichtbaar heb je de gedrag patronen, de gedragsvoorschriften, de sleutelpersonen en de waarden en normen. Als je dan kijkt naar de gedrag patronen, dan kun je kijken naar de veiligheidsvoorschriften, maar ook naar de manier waarop Smurfit kappa zich presenteert naar de buitenwereld, de logo's, de bedrijfskleding. Wat vind jij van de manier waarop Smurfit Kappa dat doet?	

R: <u>Ja het is Smurfit Kappa presenteert zich niet uniform naar de markt.</u>	Geen uniforme presentatie
F: Wat bedoel je daar precies mee?	
R: Uhm, kijk binnen Smurfit Kappa heb je natuurlijk papier Smurfit Kappa en Benelux en ga zo maar door. Iedereen heeft wel weer zijn eigen gedragspatronen en symbolen. Er zit weinig uniformiteit in. Wat ik jammer vind. Is het extern gericht of alleen binnen Elcorr.	
F: Voor dit onderzoek is alleen Elcorr van belang.	
R: Ja kijk het ligt er ook aan op welk level je spreekt, kijk op MTMK, op individuele personen hangt dat. Ja lastig wat ik daar van moet vinden. <u>Ik vind dat er best wel veel gewezen wordt binnen Elcorr, ik ervaar wel steeds minder. Je hoort best wel vaak ja maar dit, ja maar dat, het wijzen naar verschillende afdelingen. Dat, dat niet altijd even vlotjes gaat.</u>	Wijzen naar afdelingen
F: Oké, dan komen we bij de gedragsvoorschriften. Hierbij kan je denken aan formele en informele voorschriften. Formeel is meer de werktijden en de manier waarop verlof wordt aangevraagd en informeel is meer het praten onder werktijd en traktaties.	
R: Uh nou informeel dat is gewoon even sprekend voor deze afdeling dan betrek ik ook de afdeling binnendienst erbij, <u>ja dat is gewoon gezellig. Voor mij gewoon hoe het een beetje hoort te zijn.</u>	Gezelligheid
F: Dus die gezelligheid vind jij belangrijk in een baan?	
R: Ja kijk als er geen tijd is om gezelligheid en gekkigheid met elkaar uit te halen. Het kent uiteraard de grenzen. Maar als er iemand jarig is, eten we samen gezellig een taartje. En formeel, kijk ik ben boven CAO, dus ik moet gewoon genoeg weken, maar als ik meer werk dan krijg ik daar niet voor betaald. <u>Dan merk ik wel, van ja als ik dan niet precies 8 uur op een dag gedaan heb en dan werk ik even twee uurtjes thuis voor de file, ik heb de laatste tijd veel last van files, dan denk ik van ja zit niet te zeuren, dan werk is dus niet precies 8 uur op dat dagje.</u>	Flexibele werktijden
F: Vind jij flexibele werktijden belangrijk?	
R: <u>Ja heel belangrijk.</u> Als daarover gezeik ontstaat, daar heb ik helemaal geen behoefte aan. Dat is ook gewoon een stukje vertrouwen. Je mag heerlijk van me weten die 40 uur haal ik gewoon. Ik hoor liever let hierop in je baan, let daarop in je baan dan je hebt 5 minuten te weinig gewerkt.	Flexibele werktijden belangrijk
F: Oké, nou dan komen we bij de sleutelpersonen. Dat zijn bijvoorbeeld belangrijke leidinggevende of de directeur. Wie zijn voor jou belangrijke personen?	
R: Nou de directeur is heel belangrijk, die heeft zijn hele stempel op deze toko gezet, want voor dat hij er was, was het heel erg schraperig zeg maar, het geld moest toen overal vandaan komen. Hij heeft toen gezegd van dat gaan we niet doen, we gaan dure dozen maken. Ik was er niet voor hem, dus ik weet niet of het waar is. Maar wat ik begrepen heb is dat heel erg kosten efficiënt is ingesteld en hij heeft daar natuurlijk een heel verhaal bij gebracht. Het is hier wel gewoon doorwerken en met zijn allen aanpakken maar wel ook verbeteren.	
F: Dan komen we bij de laatste de waarden en de normen. Liggen de waarden en normen van Smurfit Kappa op een lijn met jouw eigen waarden en normen?	
R: Uhm op een aantal gebieden zie ik die terug en op een aantal gebieden niet.	
F: Op welke gebieden wel en op welke gebieden niet?	
R: <u>Nou ja uhm vooral met openheid, dat vind ik best wel goed hoe ze dat wegzetten in het koersboekje. Ja hoe mensen met elkaar, binnen elkaar omgaan, met eerlijkheid en alles dat vind ik zeker goed.</u> Qua waarden en normen van Elcorr wel, het verschilt per opco. Maar ik kan me daar goed bij aansluiten qua integriteit en eerlijkheid. Die er wel is en zeker een lolletje op zijn tijd. Ja, sommige dingen zijn hier gewoon erg leuk.	Openheid
F: Is het belangrijk voor jou dat je eigen waarden en normen aansluiten bij die van het bedrijf?	
R: Ja. <u>Maar op een ander punt qua strategie wil ik ook gewoon echt aansluiting hebben en die mis ik wel.</u>	Geen aansluiting strategie
F: Op wat voor manier mis je die?	

R: Nou wat ik zeg dat het een heel ad-hoc bedrijf is. Er wordt ergens iets naar beneden gedonderd omdat er niet genoeg winst word gemaakt en er wordt aan allemaal knopjes gedraaid. Eerst moeten we zoveel miljoen winst maken dan moet het in een keer 2 miljoen meer zijn terwijl er dan weinig veranderd wat dat zou kunnen bevorderen. We worden soms een beetje geleeft en welke kant gaan we nu echt op met Elcorr. Dus blijf niet in het midden hangen of de glossy doos of de goedkope doos. Maar focus gewoon echt op kwaliteit of op de snelle doos. Ja daartussenin vind ik, of het een of het ander. Ja die keuze die mis ik. Dat is geen waarde en normen, dat is strategie.	
F: Uh nou mooie aanvulling. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de organisatiecultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: Uhm ja kijk als er nooit wat mee word gedaan en nooit een duidelijke keuze komt dat denk ik van ja dan bemoei ik me er niet mee. Ik ben heel erg bereid om mee te denken maar als blijkt dat, dat niet nodig is dan is het goed he. Dan ligt het niet meer bij mij. Dus dan ben ik niet gebonden. <u>Dus ja het heeft er zeker invloed op. Best wel hele grote invloed. En ja die cultuur kijk als je een beetje, ik wil wel een beetje een leuk bedrijf hebben om voor te werken en ik kan gewoon heel erg goed met het team opschieten en dat scheelt. Als dat niet zo is dan ben ik ook echt zo weg.</u>	Invloed cultuur
F: Dat was ook gelijk mijn volgende vraag, zou de cultuur een reden zijn om te vertrekken?	
R: <u>Ja zeker.</u>	Cultuur vertrekreden
F: Ja dan komen we bij het leiderschap. Je hebt natuurlijk zelf een leidinggevende functie maar er staat ook nog iemand boven jou. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen de organisatie?	
R: <u>Uhm nou ja leiderschap is ook gewoon kiezen welke richting gaan we uit, dat mis is dus zoals net al gezegd.</u> We zijn ook wel, heel erg gericht op taakgericht leiderschap en niet op persoonsgericht leiderschap. <u>Wat ik aangaf aan de hand van we zijn aan het ontwikkelen om personen de juiste feedback te geven, wat heel erg moeilijk is overigens, het is veel makkelijker om over de rol feedback te geven, maar op de persoon zelf is moeilijker.</u>	Geen duidelijke richting Feedback geven moeilijk
F: Ook bij het leiderschap hoort een model, dat is afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning. Je zei net al dat jou team eigenlijk heel zelfstandig is.	
R: Ja ik probeer echt gewoon te ondersteunen in mijn team, dus gewoon steunend te zijn. <u>En van mijn leidinggevende ervaar ik ook geen heel erg sturend gedrag, wat ik ook heel erg fijn vind, maar ook eigenlijk weinig ondersteuning, dus hij delegeert gewoon aan mij. Dat is gewoon wel goed.</u> ik vind alleen, leiding dat moet echt naar een bepaald punt zijn, maar binnen Smurfit Kappa gaat het alle kanten op.	Delegeren
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja dat heeft zeker invloed.</u> Uiteindelijk heb ik een leuke functie, maar met mijn leidinggevende heb ik altijd een beetje met mee, hij wil dit en ik wil dat, dat is altijd een beetje wrijving die erin hoort te zitten. Je moet ook zelf een beetje je leidinggevende kiezen, als je niet met je leidinggevende kan opschieten dan wordt het heel snel, heel saai. Als ik goed met mijn leidinggevende kan opschieten, hoe goed diegene kan leidinggeven staat er eigenlijk nog los van voor mij maar als die persoon een goed persoon is als ik daar vertrouwen in heb. Dan ben ik daar heel makkelijk in, dan vind ik ook leuker om met diegene samen te werken. Je moet wel een beetje een goede leider kan hebben, waar ik m'n zorgen kan uiten maar ook iemand die me een schop onder m'n hol kan geven. Die twee moeten er allebei wel inzitten.	Invloed leidinggevende
F: Dan komen we bij de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. We hebben het natuurlijk al over feedback gehad, dit had natuurlijk al met ontwikkeling te maken. Wat vind jij verder van de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt?	
R: Uhm binnen <u>het traineeship heel goed</u> , buiten het traineeship waardeloos. Ja, hier en daar is een keer een training die dan is een keer door iemand wordt opgepakt. Laatst toevallig een keer een veiligheidstraining, die ik overigens wel goed vond. Maar ik denk hele basale	Goed traineeship Weinig aanbod

dingetjes, sommige mensen zijn hele dagen met hun mailbox, maar wat ik zie kunnen ze dat ook nog efficiënter doen ook. Dus ja als ze de hele dag in hun mailbox zitten en ze doen net even iets slimmer, dat bespaart toch weer een paar minuten per dag. Door dingen net iets slimmer te doen, op het hoofdkantoor hebben ze wel trainingen in Excel en zo. <u>Maar er wordt weinig aangeboden, iedereen heeft gewoon echt zijn eigen job he en die is vol.</u> Er is nooit een mannetje minder die even in kan springen zodat iemand zich kan ontwikkelen. Iedereen is gewoon nodig, het is heel vaak alle hands aan dek. Dat maakt het lastig om je persoonlijk te ontwikkelen.	
F: Dus eigenlijk zeg jij dat er te weinig tijd is?	
R: <u>Ja maar persoonlijk ontwikkelen is prima, maar tijd er voor vrij ruimen dat wordt niet gedaan.</u>	Weinig tijd
F: Heb jij tijdens je loopbaan een TOP gesprek gevoerd?	
R: Niet hier, ik heb een POP gevoerd, die heb ik twee jaar lang gevoerd, elke drie maanden.	
F: Oké en hier heb je dan niet gedaan, waarom niet?	
R: Nee omdat ik eigenlijk wel verzuip in de dagelijkse dingen en ja het is ook nooit dat ik echt een richting heb van dit en dit wil ik nog ontwikkelen. Het is nu eerst van belang dat ik mijn baan begrijp en daarna kan ik daar weer mee verder. Ik ben nu heel erg inhoudelijk aan het ontwikkelen en op een gegeven moment moet ik ook wel weer gaan kijken naar persoonlijke ontwikkeling.	
F: Welke rol speelt een leidinggevende in de persoonlijke ontwikkeling?	
R: <u>Dat moet belangrijk zijn, ik heb verschillende leidinggevende gehad, de ene was daar veel beter in dan de andere. Dus dat verschilt heel erg per persoon.</u>	Belangrijke rol leidinggevende
F: Oké en dan weer de laatste vraag over leiderschap. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ik wil hem breder trekken, dat heeft heel veel invloed op het binden en boeien van mensen.</u> Met mijn mensen probeer ik ook te kijken van wat wil jij gaan ontwikkelen. Kijk sommige zijn in de 50 maar dan moet je nog een aantal jaar, wat wil je ontwikkelen. De een wil dat wel en de ander niet. Ik wil altijd blijven leren in een functie en daarom is snel doorstromen ook wat ik nu heb gedaan. Om gewoon er bovenop te komen, dan leer je vrij wel. Maar dat moet wel vanuit je leidinggevende ondersteund worden. Dat is dus wel belangrijk voor het binden en boeien. <u>Voor mij is het kunnen blijven leren en dat daar ook tijd voor vrij wordt gemaakt, dat is wel belangrijk.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden veel invloed Blijven leren
F: Oké dan komen we bij de laatste topic, de arbeidsvoorwaarden. Wat vind jij van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?	
R: Uhm ik vind, ja ik heb mezelf afgesloten natuurlijk he, het gaat niet over de CAO. <u>In die zin vind ik het jammer dat je maar maximaal 60 km per dag vergoed krijg terwijl ik er 120 maak. Daarin vind ik ook heel Smurfit Kappa, vind ik best wel star. Als ik in m'n traineeship, als ik een autootje had gekregen was het voor allebei goedkoper geweest, voor Smurfit Kappa en voor mij. Dat vind ik gewoon jammer, dat is gewoon star. Omdat er wel een bepaalde mobiliteit wordt verwacht en niet wordt gegeven.</u> Hetzelfde geldt eigenlijk met, dat zijn secundaire arbeidsvoorwaarden waar ik over val dan, net zoals met een mobiel met 1 gig internet in de maand, dat is niet iets waar je jongeren warm mee krijgt. <u>Dus dat zijn twee minpunten en voor de rest is het gewoon prima.</u>	Prima arbeidsvoorwaarden Weinig mobiliteit
F: Vind jij dat een beloning een rol speelt in het binden en boeien van jongeren?	
R: Ja bij andere bedrijven kan je tijdens een traineeship nog bepaalde bonussen pakken, maar zover is Smurfit Kappa nog lang niet. Ja kijk als je workaholics wil hebben is het fijn als je daar een goede beloning tegenover kan zetten.	

F: Ik heb hier een lijst met een aantal arbeidsvoorwaarden. Dit zijn ze natuurlijk niet allemaal, dus als er bepaalde voorwaarden niet op staan dan kan je die er natuurlijk nog bijschrijven. Maar kan je hier een top 5 in aangeven.	
R: <u>Even kijken wat vind ik het belangrijkste. Nou ja het zal je verbazen haha maar loon gewoon op 1. Reiskostenvergoeding op 2 ja eigenlijk vind ik een auto van de zaak belangrijker maar dat gaat hem toch niet worden dus zet hem dan maar op reiskosten, persoonlijk ontwikkelplan op 3, werktijden op 4 en vakantiedagen op 5. Pensioen is nog zo ver weg daar ben ik nog niet mee bezig.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Haha ja dat hoor ik vaker. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja dat heeft zeker invloed.</u> Uhm kijk heel eerlijk als je gewoon niet genoeg centen krijgt in je loon of in je reiskostenvergoeding dan ga ik wel ergens anders werken. Ja voor jou een ander. Uhm als ik mezelf niet kan ontwikkelen hierbinnen, als ik geen voortgang zie dan ga ik ook weg. Als ik er geen beter persoon van wordt, dan ga ik ergens anders werken. Werktijden, ja ik krijg geen overwerktoeslag dat had ik op zich wel belangrijk gevonden maar als ik gewoon, <u>het moet geen te volle job zijn, het moet gewoon te doen zijn in 40 uur, ik hoef geen 80 uur te werken in een week.</u>	Invloed arbeidsvoorwaarden
F: Ja dus dat is die werk-privé balans.	
R: <u>Ja het stukje werk-privé balans zeg maar, dat is ook met die vakantiedagen want Smurfit Kappa heeft ook veel vakantiedagen en dat vind ik wel heel erg relaxt. Daarmee kunnen ze me nog wel een beetje boeien, want ja als ik ergens anders ga werken heb ik er maar 25 en hier heb ik er 36, dus ja dat scheelt wel veel.</u>	Werk-privé balans Veel vakantiedagen
F: Nu hebben we alle factoren die invloed zouden kunnen hebben besproken, als je dan terug kijkt, we hebben de cultuur besproken, de arbeidsvoorwaarden, de ontwikkelingsmogelijkheden en het leiderschap. Welke factoren hebben volgens jij het meeste invloed op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Uh voor mij heeft de cultuur het meeste invloed, als ik geen leuke cultuur heb, team om me heen heb dan ben ik zo uitgekeken. Dat is voor mij verreweg het belangrijkste. Ik moet gewoon lol op mijn werk hebben en het is de cultuur die dat kan maken en natuurlijk de inhoud van je functie ook.</u>	Cultuur meeste invloed
F: Oké, duidelijk. Heb jij nog toevoegingen die relevant zouden kunnen zijn?	
R: Nee ik denk dat ik alles wel gezegd heb.	
F: Oké nou heel erg bedankt voor je tijd.	

Interview 6**Totale duur: 40:09 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Fijn dat je tijd vrij hebt kunnen maken voor het interview. Zoals ik in de mail al zei gaat het over het binden en boeien van jongeren. Volgens de theorie kunnen een aantal elementen daar invloed op hebben, dus hier heb ik een aantal vragen over. We beginnen even met wat algemene vragen over Smurfit Kappa, mocht een vraag niet duidelijk zijn, geef het even aan.	
R: Komt goed.	
F: Wat betekend goed werkgeverschap voor jou?	
R: Zo dat is gelijk een goeie, lastige vraag. <u>Ja goede arbeidsvoorwaarden en sfeer.</u>	Goede arbeidsvoorwaarden
F: Wat kan Smurfit Kappa daarin betekenen?	
R: Nou het is natuurlijk niet alleen salaris, <u>het begint met een marktconform salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden hebben natuurlijk ook invloed.</u> Die moeten ook goed zijn, <u>ik vind bijvoorbeeld flexibiliteit in mijn uren wel fijn.</u> Het heb kleine kinderen dus dan is dat handig. En ik heb dat als planner best wel dus dat is voor mij wel een pre, dat is niet in geld uit te drukken sommige dingen. Dat vind ik wel belangrijk maar dat is natuurlijk voor iedereen verschillend.	Martconform salaris Flexibele uren
F: Ja dat verschilt per persoon. Hoe zie jij jouw toekomst bij Smurfit Kappa?	
R: Ja voorlopig, ik ben nou planner en dat bevalt eigenlijk hartstikke goed. Ik heb nog geen toekomst plannen. Ik ben nou gewoon lekker aan het werk en kijk als er iets voorbij komt moet je altijd je ogen open houden maar ik heb nog niet echt een carrière pad uitgestippeld zeg maar.	
F: Oké. Binnen Smurfit Kappa ligt de gemiddelde leeftijd natuurlijk redelijk hoog. Hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd 51 jaar is?	
R: Ja ik vind dat niet zo heel vervelend. Nee, ik ervaar dat niet als onprettig. <u>In het begin is dat weleens lastig, als je als jonge gast erbij komt, dan is het al gauw ja, er loopt gewoon heel veel ervaring rond, dus dingen veranderen is lastig.</u> Dat merk je wel, maar ja dat heb je altijd wel natuurlijk als mensen ergens langer zitten dan jijzelf. <u>Hier merk je gewoon dat mensen vastgeroest zitten in bepaalde werkwijzen.</u> Ja, dat is gewoon een stukje leeftijd, werken met computers is voor die gasten soms ook gewoon een stukje ingewikkelder. Dingen die voor mij heel vanzelfsprekend zijn omdat wij echt opgegroeid zijn met computers, daar lopen wij heel vaak, daarbinnen tegenaan dat mensen het gewoon echt niet snappen. Wel willen maar ja die klik niet zo snel maken. Dat merk je wel.	Veranderen is lastig Vastgeroest
F: Leg jij het ze dan altijd uit?	
R: Ja dat probeer ik wel, je merkt ook dat dingen die voor ons vanzelfsprekend zijn, dat, dat bij hun niet altijd vanzelfsprekend is. Daar merk je het wel aan. En je merkt op een gegeven moment bij mensen van een bepaalde leeftijd, van ja wij doen dat al jaren zo, die mentaliteit is er wel.	
F: Stel jij komt met een verbetervoorstel of een idee.	
R: Dat is wel het lastige.	
F: Ja?	
R: Ja ik zit hier intussen ook al weer bijna 10 jaar, dus nu gaat dat wel makkelijker. Maar zeker de eerste jaren dat je er zit, dan hebben ze zoiets van oh daar heb je weer zo'n broekie. Zo leeft dat dan een beetje.	
F: Dat hoor ik inderdaad vaker. Dan komen we op het stuk binden en boeien. Als ik binden en boeien zeg, waar denk jij dan aan?	
R: Ja binden dat is natuurlijk de reden dat ik hier blijf werken. Ja, buiten het feit dat de primaire arbeidsvoorwaarden goed zijn, vind ik de secundaire arbeidsvoorwaarden hier ook goed. <u>Voor</u>	Dicht bij huis

<u>mij is het kort bij huis, het is een twee ploegen wat ik heel prettig vind, het sluit voor mij privé heel goed aan. Maar uiteindelijk ben ik hier natuurlijk om geld te verdienen.</u>	Werk/privé balans
F: Ja dat is natuurlijk belangrijk. In de theorie wordt binden eigenlijk omschreven als een fit met de cultuur en missie en visie van een organisatie en boeien is meer het stukje uitdaging door middel van ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.	
R: Ja dat is ook wel zo, dat merk ik ook heel erg op planning. Planning is wel een repeterende werkzaamheid maar iedere dag zijn er wel andere problemen. Dus wij zeggen altijd, het is iedere dag shit maar het is iedere dag andere shit. <u>Dat is wel boeiend. De wereld om Smurfit Kappa veranderd en als planner word je daar eigenlijk iedere keer mee geconfronteerd. Dus je moet iedere keer weer een andere oplossing zoeken, verbeteringen zoeken, dus het blijft wel uitdagend.</u> Kijk ik ben als 10 jaar planner, maar als jij kijkt hoe we 10 jaar geleden plande en nu plannen, dat is helemaal anders. Doordat dat blijft veranderen blijft het denk ik ook wel boeiend.	Uitdaging
F: Ja precies. Uhm ik heb ook de exitinterviews geanalyseerd en daar komen verschillende vertrekredenen naar boven. Onder andere dat de praktijkbegeleiding en coaching door de praktijkopleider vaak ontbreekt en dat er niet altijd even open gecommuniceerd wordt. Herken jij deze redenen?	
R: Ja dat is van die joppers.	
F: Wat zijn joppers?	
R: Die leerling operators die aangenomen worden.	
F: Ja precies.	
R: Ja dat klopt wel. Ik zie dat wel gebeuren. <u>Sowieso dat er weinig tijd voor is, op dit moment zitten wij gewoon, dat wij continu machines stil moeten zetten in verband met bezettingsproblemen, die mensen zijn er niet. Die vallen ook niet uit de lucht, we kunnen wel 10 operators aannemen maar ja die mensen kunnen ook niet gelijk zelfstandig aan de machine staan.</u> Ja omdat die bezetting op dit moment gewoon minder is, dat is natuurlijk het gevolg van een oudere ploeg. Die mensen mankeren vaker wat en langduriger. <u>Zijn vaker afwezig, langduriger afwezig. Gewoon ouderdomskwaaltjes van 30 jaar in de productie werken.</u> Ja daardoor denk ik wel dat het er af en toe bij inschiet om die jongens op te leiden. Je ziet dat hun binnen, ik sta er natuurlijk net een beetje buiten, maar je ziet dat hun binnen, <u>degene die zich daar wel goed in manoeuvreren zijn echt hele proactieve gasten, die zelf dingen aanpakken. Als je net wat meer sturing nodig hebt dan kan het zo zijn dat daar de tijd niet voor is ja. Kijk en het is natuurlijk ook wie heb je als praktijkbegeleider, die klik moet er natuurlijk wel zijn.</u>	Weinig tijd Ouderdomskwaaltjes Proactieve houding Klik praktijkbegeleider
F: Ja een klik is zeker belangrijk. Zie jij nog mogelijkheden om dit te verbeteren?	
R: Ik denk de mensen die nu praktijkbegeleiders zijn, dat zijn mensen die heel goed met die machine kunnen draaien, dat zijn hele goede operators, echt wel gasten die het voortouw nemen die doorduwen met die machine. Ik denk niet dat, dat per definitie altijd goede leraren zijn. Ik denk dat, dat twee verschillende dingen zijn. Die gasten die bij ons hier senior operators zijn geworden, dat zijn allemaal echt goede machinevoerders, maar een goede machinevoerder wil niet altijd zeggen dat iemand het ook goed over kan brengen. Dat zie ik weleens gebeuren. Dan denk ik ja, je hebt een hele goede machinevoerder maar is het ook een goede leraar. Ik denk dat, dat niet altijd is. Daardoor zal je weleens die klik niet hebben.	
F: Ja dat is inderdaad belangrijk.	
R: Ja dat is lastig want als je al geen klik hebt met je praktijkbegeleider dan wordt het al heel lastig.	
F: Wat zou Smurfit Kappa kunnen doen om jou te binden en te boeien?	

R: <u>Ja mijn werk blijft wel een uitdaging dus dat boeien dat blijft wel. De situatie veranderd continu.</u> Ja, en dat binden als je het ergens goed hebt dan hoef je ook niet weg natuurlijk he. Ik ben niet zo'n carrièretijger dat die lat iedere keer omhoog moet.	Uitdaging
F: Ja dat scheelt natuurlijk per persoon.	
R: Ja ik heb dat niet zo. Ik heb ook nog geen carrière pad, ik bedoel ik heb het goed naar mijn zin in wat ik doe. Op het moment dat ik het niet meer naar mijn zin heb dan ga ik natuurlijk verder kijken. Als er dingen voorbij komen moet je altijd wel je ogen openhouden maar ik heb niet echt een visie van ik wil daar over 10 jaar staan. Dat heb ik helemaal niet.	
F: En als je over het algemeen kijkt. Wat zou jongeren kunnen binden en boeien?	
R: Ja ik kan alleen bij mezelf nagaan en ik ben natuurlijk nu 30, ja waar kun je die gasten mee binden en boeien, voor mij was het heel belangrijk dat ik, <u>ik wilde toen graag op mezelf gaan wonen, dus ik wilde toen graag een vast contract, ik wilde een fatsoenlijk inkomen en een stukje zekerheid. Dat was voor mij heel belangrijk. Als je die jonge jongens een belofte doet, van ja je wordt machinevoerder dan moet je daar iets tegenover kunnen stellen. Je moet dat pad duidelijk maken voor die gasten.</u>	Vast contract Fatsoenlijk inkomen Duidelijk loopbaanpad
F: Oké dus eigenlijk meer duidelijkheid creëren over de loopbaan.	
R: Ja.	
F: Oké dan komen we bij de cultuur, wat vindt jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: <u>Ja de samenhang onderling, vind ik zelf, met het productiepersoneel dat is er echt wel. Ik vind dat wel een prettige werksfeer.</u> We hebben natuurlijk wel onderzoeken gehad waar uitkwam dat sommige mensen dat niet zo ervaren, maar ik heb dat zelf niet.	Samenhang onderling Prettige werksfeer
F: Ja iedereen staat daar natuurlijk anders in.	
R: Ja maar toen werd dat gepresenteerd en daar kwam uit dat veel mensen het niet naar hun zin hadden op het werk. Maar ik herken dat bij mezelf niet, ik heb het hier wel naar mijn zin. Ik ben ook wel zo iemand als ik het niet naar mijn zin heb dan ga ik echt wat anders zoeken want ik moet nog veel te lang werken.	
F: De cultuur zou voor jou dus wel een reden zijn om te vertrekken?	
R: <u>Uiteindelijk wel. Ja, het is belangrijker dan geld. Als je voor een paar tientjes, iedere dag met een zwaar hoofd naar je werk moet gaan dan ben je echt fout bezig.</u>	Cultuur belangrijker dan geld Cultuur vertrekreden
F: Uh in een bedrijfscultuur kan je een aantal typering onderscheiden. Onder andere de machts cultuur, de taakcultuur, de rollencultuur en de persoonscultuur. Je hebt de persoonscultuur dan wordt er heel erg gekeken naar de persoon en de ontwikkelingsmogelijkheden, de taakcultuur dan draait het echt om de taak, daar worden eventueel ook procedures voor gewijzigd, de rollencultuur houdt in dat je, je werk gewoon doet volgens je functiebeschrijving en de macht dan ligt alle macht bij een persoon. Is dat een beetje duidelijk?	
R: Uhm ja het is duidelijk.	
F: Welke typering sluit het beste aan op de cultuur binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja dat is een goede vraag. <u>Ik denk dat het op dit moment ook heel erg taakgericht is, het werk moet af. Je ziet dus ook wat daar uit komt het begeleiden schiet er dan weleens bij in.</u>	Taakcultuur
F: Vind jij dit een prettige cultuur?	
R: <u>Ja ik vind dit wel een prettige cultuur maar zoals ik al zei schiet het begeleiden er weleens bij in en ik denk dat het opleiden van nieuwe jongens wel belangrijk is</u> , dus eigenlijk zou het dan meer richting de persoonscultuur moeten.	Begeleiden schiet erbij in

F: Een cultuur bestaat ook uit verschillende elementen. Op die afdeling zie je ze van zichtbaar naar minder zichtbaar. We beginnen even met de gedragspatronen. Hierbij kan je denken aan de manier waarop samengewerkt wordt, maar ook de manier waarop Smurfit Kappa zich presenteert naar de buitenwereld dan kan je denken aan de bedrijfskleding en het logo. Welke gedragspatronen zijn zichtbaar binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Ze zijn op dit moment heel erg met de bedrijfskleding bezig, de bedrijfskleding uniform.</u> Dus daar zijn ze goed mee bezig.	Bedrijfskleding uniform
F: Oké, dan komen we bij de gedragsvoorschriften. Er zijn formele en informele gedragsvoorschriften. Bij de formele gedragsvoorschriften kan je denken aan de veiligheidsvoorschriften en de werktijden en bij informele voorschriften kan je denken aan traktaties met verjaardagen en kletsen onder werktijd. Welke gedragsvoorschriften zijn er duidelijk binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>De veiligheidsvoorschriften zijn we op dit moment ook heel erg mee bezig,</u> de reden dat we dat doen is natuurlijk niet zo top. Vorig jaar natuurlijk iets vervelends meegemaakt. Maar ja daar wordt nu heel erg op gelet. Ik juich dat alleen maar toe. Ja en verder die formele gedragsregels die zijn allemaal gewoon duidelijk en beschreven.	Veiligheid
F: En als je dan kijkt naar de werktijden, hoe belangrijk vind je die?	
R: Nou ik werk in twee ploegen en samen met mijn collega, zijn wij planners. Wij worden daar best wel vrij ingelaten, als die planning er maar in zit en als er maar een planner beschikbaar is. Hoe we dat verdelen maakt eigenlijk niet zo heel veel uit. Dus <u>als ik bijvoorbeeld een snipperdag wil hebben, ik spreek dat eigenlijk alleen met mijn collega af en geef dat vervolgens door aan mijn leidinggevende. Dat is een stukje vrijheid, dat houdt ook een stukje verantwoordelijkheid in.</u> Dus als ik weet dat mijn collega echt graag vrij wil zijn, dat betekent dat ik is een keer in moet schikken.	Vrijheid in uren
F: Ja.	
R: Ja onze leidinggevende laat dat best wel bij ons liggen, ja die zegt als er maar bezetting is, dan vind ik het eigenlijk allemaal wel goed. Ook met de vakantieplanning, mijn leidinggevende zegt gewoon, ik wil dat er bezetting is maar hoe wat dat indelen dat maakt niet uit. Ja, ik heb daar ook een goede collega in, als ik een keer zeg van mijn vrouw is werken die kleine is ziek, ik moet even op een neer naar huis dan is dat niet zo'n probleem. Maar ik sta natuurlijk niet aan de machine, waar je dus echt bij moet zijn om te laten draaien. <u>Kijk als ik mijn planning af heb, dan kan ik best wel makkelijk zeggen van ik ga is een keertje een uurtje eerder naar huis of ik begin een uurtje later. Ja, zolang wij dat onderling regelen dat die planning erin zit en wij zijn gewoon telefonisch bereikbaar dan wordt daar best wel vrij mee omgegaan. Dat vind ik heel prettig.</u> Ja, het is een fijn idee dat je weet dat er altijd iemand voor de kinderen thuis kan zijn.	
F: Ja in hoeverre is die werk-privé balans dan belangrijk voor jou?	
R: <u>Ja voor mij is dat wel heel belangrijk,</u> kijk mijn vrouw en ik draaien allebei in ploegendiensten. Dus dat is voor mij wel echt een pre. Als wij nu allebei in een dagdienst functie zouden gaan bekleden ergens, ja dan hebben wij heel wat meer te regelen dat, dat we nu doen. Omdat wij juist het werk nu heel erg op elkaar afgestemd hebben.	Werk-privé balans
F: Oké en als je dan kijkt naar de informele gedragsvoorschriften.	
R: <u>Ja ik vind de informele sfeer, dat is eigenlijk heel belangrijk. Dat is misschien wel het belangrijkste. Dat is een stukje prettig met elkaar omgaan.</u> Dat is ook niet altijd natuurlijk, als planner zit je wel een beetje in die spanningsboog tussen productie en verkoop dus ja dan krijg je wel is een keer een sneer. Maar ja dat is ook hoe je daar zelf mee omgaat. Daar moet je even een balans in vinden. Kijk ik vind het niet erg om een weerwoord te krijgen als mensen het er	Informele sfeer

niet mee eens zijn dan kan natuurlijk he. Mensen hebben altijd verschillende belangen en als planner zit je daar eigenlijk altijd tussen. Zolang je niet onbeschoft doet tegen elkaar vind ik het goed. Ik denk dat, dat hier op het moment wel goed gaat. Je kan hier best wel veel tegen elkaar zeggen, tegen je leidinggevende kan je veel zeggen.	
F: Ja dat hoor ik inderdaad vaker, dat de drempels hier laag zijn.	
R: <u>Ja dat is ook belangrijk anders gaan er alleen maar verhalen rond, waar vervolgens niemand iets mee doet. Ik kan mijn leidinggevende gewoon aanspreken als ik het ergens niet mee eens ben.</u>	Lage drempels
F: Dan komen we bij het volgende element van een organisatiecultuur, de verhalen en sleutelpersonen. Hierbij kan je denken aan belangrijke personen binnen de organisatie zoals je leidinggevende of de directeur maar ook de fusie met Oudenbosch. Welke sleutelpersonen en verhalen zie jij binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Mijn direct leidinggevende is natuurlijk belangrijk en mijn collega's.</u> Als bedrijfsbureau staan wij er best wel een beetje tussen. Het is een kleine afdeling maar wel een vrij hechte afdeling. Wij laten elkaar ook niet zomaar in de steek. Dat hoort eigenlijk ook nog wel een beetje bij de gedragsvoorschriften. Ja en als planner zit je eigenlijk overal, dus de mensen waar je dagelijks contact mee hebt is best wel een grote groep. Ja en verhalen, ik heb natuurlijk die fusie met Oudenbosch wel meegemaakt. Ik zat toen net in Oudenbosch. Ik was bezig met mijn tweede jaarcontract en toen moesten alle jaarcontracten eruit dus ik heb toen ook een tijdje ergens anders gewerkt. Toen ben ik uiteindelijk wel weer teruggekomen want er ging iemand met pensioen. Er werd toen wel heel erg gesproken over een cultuurverschil en zo maar ik heb dat niet zo ervaren. Zeker op de werkvloer viel dat heel erg mee.	Leidinggevende belangrijk Directe collega's belangrijk
F: Oké en als je dan kijkt naar de waarden en normen van de organisatie, liggen die een beetje op een lijn met jou waarden en normen?	
R: <u>Ja uiteindelijk wel, goed, veilig, snel is het nu en daar sta ik wel achter. Ja, het is echt wel belangrijk dat we het goed en veilig doen, snel komt dan vanzelf.</u> Eerst zorgen dat je het veilig doet want wat we vorig jaar hebben meegemaakt, dat wil in nooit meer meemaken, niemand wil dat ooit weer meemaken. Dat is wel belangrijk, dus die snap ik heel goed.	Goed en veilig
F: Is dat belangrijk voor jou in je werk dat dit overeenkomt?	
R: <u>Ja, ja want als jij in een organisatie een functie uit moet oefenen en die organisatie staat met z'n kernwaarden haaks op die van jou dan gaat het niet werken. Ik heb ooit weleens zo'n baantje gehad, daar heb ik toen na 6 weken ontslag genomen want ja je moet jezelf s avonds wel aan kunnen kijken in de spiegel.</u>	Normen en waarden
F: Wat zorgde er dan voor dat je s avonds niet meer in de spiegel naar jezelf kon kijken?	
R: Nou ik werkte toen bij een uitzendbureau en daar moest ik gewoon mensen voorliegen, dat ging gewoon tegen al mijn principes in. Er kwamen daar ook gewoon mensen die niet wilde werken maar moesten solliciteren van het UWV, ja dat vond ik echt helemaal niks.	
F: Oh ja dan kwamen de waarden en normen inderdaad niet overeen. Nu hebben we eigenlijk alle elementen van de cultuur besproken. Vind jij en in hoeverre vind jij dat een organisatiecultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja dat heeft er zeker invloed op. Ja, het is wat ik al zeg, als die gasten binnenkomen moet je ze wel proberen aan je te binden door middel van de cultuur. Dat is belangrijk.</u> En op dit moment is er overal werk, ze kunnen overal aan de gang, hier bij de bureaus zoeken ze ook operators daar kunnen die jongens ook zo beginnen. Daarom moet je, je onderscheiden. Dus dat is het waarom bij Smurfit Kappa, nou in het verleden was het zo dat Smurfit Kappa echt goed betaalde, toen ik vakantiewerk deed hier moest ik echt bij het uitzendbureau doorgeven van ik ben de zoon van	Invloed cultuur Zekerheid bieden Perspectief bieden

want ander kwam je er gewoon niet tussen. Iedereen wilde hier toen komen werken. Nu zijn die verschillen niet zo groot meer, de salarissen liggen meer marktconform. Toen lagen we echt wel een stukje hoger. Dat is nu niet meer. <u>Dus nu moet je andere dingen gaan zoeken en dan kan door een stukje zekerheid te bieden, dat is belangrijk. Je moet mensen perspectief bieden, van luister het is wel voor een lange termijn. Ja, mensen zoeken toch altijd een stukje vastigheid, heel veel mensen zoeken een stukje vastigheid. Zeker als je jong bent en je wil een huis gaan kopen, dan is een vast contract belangrijk.</u>	
F: Ja dat scheelt per persoon natuurlijk. Je had het net al over belangrijke personen. Een van die belangrijke personen was jouw leidinggevende. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja, uh nou ja die is hier pas begonnen, ja en dit is eigenlijk zijn eerste job op die manier. Ja, dat merk je weleens aan bepaalde dingen dat hij nog zoekende is, zeker in de eerste weken. <u>Ja, er ligt ook een beetje verantwoordelijkheid bij ons. We zijn best wel een afdeling die al heel lang bij elkaar zit, dus dat echte directe aansturen is misschien niet echt noodzakelijk.</u> Alleen de grote lijnen uitzetten en af en toe moeten wij hem daar gewoon is bij helpen.	Verantwoordelijkheid bij de afdeling
F: Oké daar hoort ook weer een modelletje bij, het laatste modelletje voor vandaag. De leiderschapsstijl is afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning. Je zei net al dat er weinig ondersteuning is.	
R: Ja daar vragen wij ook eigenlijk niet om.	
F: Nee precies dan kom je eigenlijk al in het leiden of delegeren. Hoe ervaar je de mate van sturing?	
R: <u>Ja op dit moment nog heel erg richting het delegeren, dus weinig sturing en ook weinig ondersteuning.</u> Maar dat is ook logisch, dat is eigenlijk, de ervaring wat hij nog mist. Daar kunnen we eigenlijk maar op een manier mee omgaan, door dit is er gebeurd en op deze manier zijn we ermee omgegaan. Zo proberen daar toch een heel stuk van mee te krijgen. Uiteindelijk is hij wel degene die beslissingen moet maken, dat is eigenlijk het enige wat onze leidinggevende moet doen. Als wij er onderling niet uitkomen is hij wel degene die knopen door moet hakken en dat kun je alleen maar doen door hem op dit moment heel erg in dat proces mee te nemen. Dat is mijn mening dan he en dat probeer ik wel zoveel mogelijk te doen. Proberen mee te laten krijgen wat gebeurd er binnen. Hij is wel degene die met de andere jongens aan de tafel zit en dat moet je er wel voor zorgen dat hij daar beslagen ten ijs komt. Ja ik vind het een beetje lastig uit te leggen.	Weinig ondersteuning Weinig sturing Delegeren
F: Ja ik snap wat je bedoeld.	
R: Ja je snapt wat ik bedoel he. <u>Kijk hij mist af en toe die dingen, je kunt aan hem merken dat hij geen jarenlange ervaring heeft in een productie omgeving. Ik probeer daarom ook gewoon vaak op een informele manier bij hem binnen te lopen van dit is er gebeurd, die dingen zijn voorgevallen, die beslissing hebben we genomen en hoe sta jij daarin.</u> Dat hoeft niet lang te zijn. Gewoon even bijpraten. Dat moet hem helpen om straks voor ons betere keuzes te maken.	Informeel
F: Ja precies. Vind jij en in hoeverre vind jij dat het leiderschap bijdraagt aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja zeker als je iemand boven je hebt staan die, die er eigenlijk geen poot van bakt, waar je zelf het idee van hebt die zit echt op een andere richting als waar wij voor staan, ja dat werkt niet. Dus dat heeft zeker wel invloed.</u> Je moet samen werken dus je moet ook wel een beetje de neuzen dezelfde kant op hebben. Even binnenlopen, wij doen dat iedere ochtend, van welke machines mogen absoluut niet stil, waar hebben we spelingsruimte, waar zit ons wisselgeld zeg maar en als dat iedere dag met elkaar doet dan leer je, dan ben je in ieder geval met zijn alle voor hetzelfde bezig. Als er een stoorzender tussen zit dan merkt dat alleen maar demotiverend.	Invloed leiderschap

F: Zou een leidinggevende een reden zijn om ergens te vertrekken?	
R: <u>Ja als je iedere dag met je leidinggevende in de clinch ligt en die heeft het persoonlijk op jou gemunt dan kan je daar niks aan doen. Ja als iemand het mij dag en nacht moeilijk zou maken zou ik daar zeker voor weg gaan.</u> Ik zou het natuurlijk eerst aankaarten maar ja als dat niet werkt zou ik zeker weg gaan. Ja, ik moet nog veel te lang werken en ik weiger echt om elke dag met tegenzin naar mijn werk te gaan. Er is werk genoeg en als je dan ergens gedwarsboemd word dan kan je beter ander werk gaan zoeken. Uiteindelijk gaat je privé er ook onder leiden.	Leidinggevende vertrekreden
F: Oké duidelijk. We komen bij de volgende topic persoonlijke ontwikkeling. Wat vind jij van de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt?	
R: Ja ik heb daar zelf nog geen gebruik van gemaakt. <u>Ze hebben weleens gevraagd wat voor cursussen wil je nog gaan doen, toen heb ik aangegeven dat ik nog graag een heftruck cursus wou doen. Puur dat ik in de fabriek eens bij kan springen als dat nodig is.</u> Als planner maak je af en toe beslissingen die niet zo populair zijn en dan moet je allemaal met de heftruck platen gaan verplaatsen en ik vind dan dat als je zelf op die truck springt en het voortouw neemt, dan merk je dat mensen je heel makkelijk gaan volgen. Dat zijn kleine dingetjes, ook als er een pallet omvalt even meehelpen opruimen. Dat is iets anders als het werk over de schutting pleuren. <u>Gewoon even meehelpen en dat zijn dingen, nou die hebben wij toen wel kunnen doen dan.</u> Uhm ja ik heb nog twee kleine kinderen thuis zitten, <u>ik zou zelf graag nog een keer mijn HBO af gaan maken. Ik heb mijn HBO niet afgemaakt, ik deed een ICT opleiding en op een gegeven moment had ik helemaal geen zin meer op te leren, toen ben ik uiteindelijk ook gestopt. Daar heb ik wel spijt van, dat zou ik wel graag een keer gaan doen. Maar dat hebben ze al een paar keer aan mij gevraagd in een ontwikkelingsplan, van wil je dat niet doen en toen heb ik ook aangegeven, dat ga ik pas doen op het moment dat allebei mijn kinderen naar school gaan.</u> Want anders heb ik daar gewoon echt geen tijd voor, zeker in een ploegensysteem.	Heftruckcursus HBO afmaken
F: Ja je had het over een ontwikkelingsplan, heb je dan ook een TOP gesprek gevoerd?	
R: <u>Nee wij hebben natuurlijk wel gewoon onze voortgangsgesprekken en daar hebben ze dat toen wel gevraagd, van heb je nog ideeën toen heb ik ook gezegd van luister ik wil nog wel een keer mijn HBO af gaan maken maar daar moet ook thuis de situatie naar zijn.</u> Daar moet heel veel tijd ingestoken worden. Je moet eraan beginnen als je er helemaal aan toe bent en dan moet je er ook 100% voor gaan. Dat is ook de reden dat ik toen gestopt ben met school, ik was er helemaal niet meer in geïnteresseerd. Het kost toch een hoop geld en aanmodderen dat werkt niet dan kan je beter gewoon gaan werken. Ik heb nu met die kinderen thuis ook de motivatie niet om dat op te pakken maar dat is wel een toekomst ding.	Voortgangsgesprekken
F: Wat voor opleiding zou je dan willen doen?	
R: Nou ik heb toen een ICT opleiding gevolgd, maar ik zou nu echt richting mijn werk, logistieke opleiding. Gewoon meer verdieping in wat wij aan het doen zijn. Ik denk omdat je er dagelijks mee bezig bent dat je het ook makkelijker oppakt.	
F: Ja en je vind het natuurlijk leuk want het is je werk.	
R: Ja daarom heel snel als je die switch kan maken van de theorie naar praktijk, ik denk dat je het dan veel makkelijker oppakt.	
F: Ontwikkeling gaat natuurlijk verder dan scholing en cursussen. Het is ook coaching en feedback. Wat gebeurt er op het gebied van coaching en feedback?	
R: Ja ik zit natuurlijk samen met mijn collega de hele dag in dat hok. Wij bespreken eigenlijk best wel veel met elkaar, maar dat moet je wel goed doen. Dat moet je dus niet op een verwijtende toon doen maar wij hebben iedere dag een uur werkoverleg. Wij hebben een uur overlap, dus mijn collega komt een uur eerder dan dat ik weg ga. Wij doen iedere dag eigenlijk heel secuur	Feedback naar elkaar

van waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt, die kunnen helemaal verkeerd uitpakken, maar dan kan de keuze in basis wel goed geweest zijn. Dat is wel een beetje plannen achteraf kan je altijd zeggen hoe het had moeten. Je moet heel erg kijken van op dat moment hebben wij een beslissing genomen met de gegevens die we toen hadden. <u>Ook even kritisch naar elkaar zijn, van kunnen wij aangeven, moeten we dan voortaan anders doen. Ja dat is gewoon een beetje zelfscholing. Je moet gewoon heel kritisch naar jezelf zijn en als je dat doet zonder elkaar iets te verwijten, dan kan dat best weleens interessant zijn.</u> Dat is best wel leuk, dat is sparren dan he.	
F: Feedback kan positief en negatief. Worden beide kanten dan genoeg benoemd?	
R: Ja tuurlijk als je dan ziet wat iemand gedaan heeft en dan vraagt hoe heb je dat gedaan en dan zegt van oh dat is eigenlijk wel een goeie. Dat ga ik de volgende keer ook zo doen. Als planner maak je eigenlijk iedere dag kritische keuzes en dat is ook het leuke van een planner zijn natuurlijk. Je maakt af en toe een keuze waarvan je achteraf denkt dat was niet zo best en juist door dat iedere dag heel even kort tegen het licht aan te houden, van ik zie dat je dat gedaan hebt, van god waarom heb je dat gedaan. Soms zie ik s ochtends ook weleens dingen waarvan ik dan denk dat had ik zelf niet bedacht. Dat is dan zeg dat is wijs. Ja, zulke dingetjes, dan kun je van elkaar best wel wat leren.	
F: Kan er nog iets beter op het gebied van feedback?	
R: Ja er kan altijd iets beter. Je kan altijd kritisch naar elkaar zijn of die feedback dan per se beter moet. Het voldoet nu gewoon. Ja, dat is ook natuurlijk iets aan. Maar vooral wel dat kritisch op elkaar zijn. <u>En het scheelt wel dat ik al 10 jaar samen met (naam collega) in hetzelfde hokje zit. Dan heb je op een gegeven moment wel een band met elkaar dat je wel gewoon kritisch kan zijn zonder te verwijten.</u> Ik merk dat bij mezelf ook, hij dan dat naar mij doen zonder dat ik me dan heel vervelend voel. Dat is belangrijk.	Kritisch zonder verwijten
F: Ja veel mensen vinden het lastig om feedback te geven. Hoe ervaar jij dat?	
R: <u>Ja dat is ook, dat vind iedereen lastig. Maar dat is wel als je op een gegeven moment echt elkaar goed kent dan kan je elkaar feedback geven zonder verwijten te maken en zonder je daar vervelend bij te voelen en dan is het leuk.</u> Dan heb je echt het gevoel, we zijn nu stappen aan het maken. Maar dat is wel lastig. Wij zitten natuurlijk met zijn tweetjes in dat hokje en dan heb je alleen elkaar. Dan kun het even doorspreken want als we dat zouden doen op een vol afdelingsoverleg dan wordt die sfeer al anders. Maar het is prettig dat we dat op deze manier kunnen doen, dat is ook een van de dingen die leuk is.	Feedback geven moeilijk Feedback is leuk
F: Dus jij vindt het wel belangrijk dat daar ruimte voor is?	
R: <u>Ja dat is zeker heel belangrijk.</u>	Feedback belangrijk
F: Oké, dan komen we weer bij de vraag: vind jij en in hoeverre vind jij dat de ontwikkelingsmogelijkheden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja heel veel, zeker voor die jonge gasten.</u> Die wil je eerst een zekerheidje bieden en daarna moet je die op gaan leiden. Die jongens die komen binnen en die halen doosjes van de productielijn af, ja als ze het idee hebben dat ze dat de eerstkomende 40 jaar moeten gaan doen, ja dan zullen ze ook ergens anders gaan kijken. Smurfit Kappa moet ook kijken, wat zoeken wij in mensen. Daar moeten ze heel duidelijk in zijn, wij zoeken mensen die straks zelfstandig die machine kunnen draaien en eventueel nog een tweede machine bij kunnen leren. Dat hoeft niet heel hard te gaan maar schep voor die jongens duidelijkheid voor de toekomst. Ik vind dat we dat, op kantoor is die groep natuurlijk kleiner. Die sturing is bij kleine groepjes natuurlijk persoonlijker, daar wordt dat wel duidelijk uitgesproken. <u>In de productie is dat natuurlijk ook wel lastig want je kan wel 4 machinevoerders hebben maar als je maar 1 machine hebt dan lopen ze ook elkaar een beetje in de weg. Daar kun je afspraken over maken. We hebben in het verleden weleens gedaan, van we zetten twee machinevoerder aan een machine en die draaien om de</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden veel invloed Roulatie machinevoerders

<u>dag. De ene dag draait de ene en is die verantwoordelijk, maar de andere dag is dat de andere.</u> Zo kun je dat wel oplossen, maar dat houdt wel in dat je, of in ieder geval je salarishuis zal je daarop aan moeten passen. <u>Als die jongens verteld is van jullie gaan machinevoerders worden en de hebben uiteindelijk de papieren gehaald en alle kwalificaties gehaald die daar bij horen.</u> <u>Op dat moment is er misschien geen machinevoerder nodig, maar dan zal je moeten zeggen, maak hem dan machinevoerder en draai om de dag. Dan heb je wel eigenlijk machinevoerders te veel, maar je zet zo iemand wel klaar op het moment dat die man van 60/65 weggaat.</u>	
F: Ja er gaan natuurlijk een aantal mensen weg de komende jaren. R: Ja wij hebben best een grote groep die afscheid gaat nemen. Binnen nou en 10 jaar gaat er echt een hele grote groep weg. Als je gaat wachten tot die de laatste dag hebben en dan zeg je tegen die jonge jongens, nu ben jij machinevoerder, dan zegt die jongen, ja maar ik ga niet 10 jaar zitten wachten op een minder salaris, terwijl ik aangenomen ben als aankomend machinevoerder. <u>Ze moeten gewoon machinevoerder kunnen worden uiteindelijk. Ja ik denk niet dat, dat altijd duidelijk is. Ik zie dat aan die gasten wel terug en dan hebben ze uiteindelijk die opleiding gehaald en daar doen ze goed hun best voor dat kost tijd voor die jongens en vervolgens hebben ze die opleiding gehaald en dan worden ze niet gelijk machinevoerder.</u> <u>Terwijl ze daar wel voor aangenomen zijn, dan solliciteren ze ergens anders en worden ze wel gelijk aangenomen en schieten ze met het salaris ook gelijk omhoog.</u> Kijk als je die leeftijd hebt, dan wil je op jezelf gaan wonen, dan is je salaris belangrijk. Ja ik zit nu in de positie, ik heb inmiddels kinderen en dan worden secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijker. <u>Maar zeker toen ik begon met werken was salaris de grootste drijfveer.</u>	Duidelijkheid loopbaanpad Salaris grootste drijfveer
F: Ja dus Smurfit Kappa zou daar zeker nog in kunnen verbeteren?	
R: Dat denk ik wel ja. Ik snap ook wel dat daar een kostenplaatje aanhangt natuurlijk. Ja, je neemt nu mensen aan en die maak je (aankomend) machinevoerder en die zet je vervolgens aan de machine bij een machinevoerder van 55 jaar oud. Dan zeggen die jongens ook, ik blijf hier geen 10 jaar plaatjes van de band aftrekken.	
F: Nee precies.	
R: Ja dat vinden die jongens het op een gegeven moment ook saai en die gaan weg. En zeker in een periode waarin er werk genoeg is. Dan gaan mensen gewoon kijken.	
F: Dan komen we bij de laatste topic, de arbeidsvoorwaarden. Jij had al aangeven dat die belangrijk voor jou zijn.	
R: Ja uiteindelijk wel, iedereen komt hier naartoe voor zijn centjes. Ik heb ook plezier in mijn werk maar als ze aan het eind van de maand niks over maken dan kom ik volgende maand niet. Kijk ik heb plezier in m'n werk, maar het is werk. Kijk plezier in je werk is ook heel belangrijk maar je komt uiteindelijk voor de centjes. <u>Dat moet goed geregeld zijn. Mijn salaris ik weet gewoon precies wanneer dat binnenkomt. Dan zeg je, ja dat zijn kleine dingetjes, dat vind ik heel belangrijk.</u> Ik heb ook weleens voor een baas gewerkt waar dat niet was en dan ervaar je pas hoe vervelend dat, dat is. Dat je loon twee weken te laat is en dat kan, maar je hypotheek moet ook gewoon betaald worden.	Salaris goed geregeld
F: Wat vind jij van de arbeidsvoorwaarden die Smurfit Kappa biedt?	
R: Het echte grote verschil in salaris is er wel uit, als ik ook naar vrienden kijk in vergelijkbare functies dat verschil is er wel uit. <u>Maar onze arbeidsvoorwaarden zijn best wel goed. Ze zijn duidelijk, ze zijn goed.</u> Dat is wel een beetje, mensen klagen daar weleens over, maar die vinden, die werken hier inmiddels 30 jaar, maar die vinden dat heel vanzelfsprekend. Ik heb natuurlijk weleens andere baantjes gehad en dat is niet vanzelfsprekend. Dat vergeten mensen weleens, je loon is altijd op tijd, je weet precies waar je aan toe bent, het is duidelijk, je hebt een duidelijke CAO.	Goede arbeidsvoorwaarden

F: Zou er nog iets beter kunnen op het gebied van de primaire of de secundaire arbeidsvoorwaarden?	
R: Goh ja dat is een goeie vraag natuurlijk. <u>Kijk we hebben het op het moment heel erg over gezond je pensioen halen en zo. Ik zie wel regelingen als een fietsplan en zo verdwijnen, dan denk ik ja weet je wel. We hebben hier en prachtig fietsenplan gehad. Het nationale fietsenplan is toen weg gegaan, maar er zijn altijd mogelijkheden,</u> bedoel ik zie bij vrienden wel dat soort regelingen Dat zijn secundaire arbeidsvoorwaarden. Ja, dat hebben we nu niet meer natuurlijk. Ja, ik weet toen werd er heel veel gebruik van gemaakt.	Fietsplan
F: Dus dat is iets wat een positieve bijdrage levert	
R: Ja zeker nu op het moment met duurzame inzetbaarheid waar ze nu mee bezig zijn, dan is zo`n fietsplan natuurlijk een prachtige uitvinding omdat hier altijd een grote groep mensen met de fiets komt.	
F: Ik heb hier een lijstje voor jou met een aantal arbeidsvoorwaarden er zijn natuurlijk nog meer arbeidsvoorwaarden dus je mag er altijd iets bijschrijven. Kan jij hier een top 5 in aangeven?	
R: Oh die ik belangrijk vind?	
F: Ja die jij belangrijk vind.	
R: <u>Nou ik begin natuurlijk met loon, nou werktijden is ook belangrijk, ja en verlof/vakantiedagen en dertiende maand is natuurlijk ook wel belangrijk en dan nog de arbeidsduur. Ik denk dat ik het voor mij wel heb zo. Ja, het zijn allemaal wel belangrijke dingen, net zoals je pensioen is ook wel belangrijk, alleen je merkt wel dat ik daar nu nog niet mee bezig ben.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja tuurlijk, iedereen komt hier natuurlijk voor z`n knaken, dus je wil goede arbeidsvoorwaarden hebben. Ik vind ook, dat zou overal zo moeten zijn.</u> Je verricht ergens bepaalde werkzaamheden, die voorwaarden moeten ten eerste duidelijk zijn. Ik sta er een beetje in, als de baas goed voor mij is ben ik goed voor de baas.	Arbeidsvoorwaarden belangrijk
F: Ja we hebben nu in principe alle factoren van die invloed kunnen hebben op het binden en boeien besproken, de organisatiecultuur, de persoonlijke ontwikkeling, het leiderschap en de arbeidsvoorwaarden. Welke zijn volgens jou het meest belangrijk voor het binden en boeien van jongeren volgens jou?	
R: <u>Ik denk sowieso de arbeidsvoorwaarden zijn heel belangrijk en toch ook wel toekomst. Een zekere toekomst. Dat ze ook weten waar ze aan toe zijn, dat als je afspraken maakt dat je ze ook nakomt. Duidelijkheid daarin scheppen.</u> Ik denk dat, dat voor mensen heel belangrijk is. Dat als je mensen aanneemt om een doosje op te rapen, dat je dat die mensen gewoon verteld. Dan weten ze waar ze aan toe zijn. Dat is wel belangrijk. Je moet mensen geen worst voorhouden en het dan niet waar kunnen maken. Dan gaan mensen en dan voelen ze zich eigenlijk besodemieterd. Ik denk dat het voor jonge mensen, dat merk ik bij mezelf ook wel, je wil je toch op een bepaalde manier gewaardeerd worden voor wat je doet. Dat zit natuurlijk in een stukje salaris maar ook in omgang. Je moet wel een beetje voldoening uit je werk halen.	Arbeidsvoorwaarden heel belangrijk Duidelijk toekomstperspectief
F: Oké we hebben eigenlijk alle onderwerpen besproken. Heb jij nog relevante aanvullingen die onbesproken zijn gebleven?	
R: Nee ik denk dat alles wel gezegd is. Het komt eigenlijk allemaal een beetje op hetzelfde neer.	
F: Oké nou in ieder geval bedankt voor je tijd.	

Interview 7**Totale duur: 33:09 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Goedemorgen, ik weet niet of je leidinggevende er al iets over gezegd heeft maar ik doe momenteel onderzoek naar het binden en boeien van jongeren. Hier horen een aantal factoren bij, die hier invloed op zouden kunnen hebben. Deze gaan we zo allemaal bespreken. Mocht er een vraag tussen zitten die je niet begrijpt, geef het dan even aan.	
R: Ja is goed.	
F: Oké we beginnen even met wat algemene vragen. Wat betekend voor jou goed werkgeverschap?	
R: Haha zijn het zulke vragen allemaal. <u>Ja goede voorwaarden uiteraard natuurlijk. Ja, wat zijn goede voorwaarden, dat je er echt iets aan over houdt, dat je het niet voor niks doet. Voor wat hoort wat, dus als je een keer op een zaterdag komt werken dat je op een andere dag vrij bent.</u> Ja gewoon duidelijke richtlijnen waar alles gewoon goed geregeld is.	Goede voorwaarden
F: Ja je werkt hier nu natuurlijk nog niet zo lang. Voldoet Smurfit Kappa aan deze verwachtingen?	
R: Tot nu toe wel ja. Ja ik heb natuurlijk nog niks meegemaakt waarvan ik denk, dat had anders gekund. Ik loop nergens tegen aan.	
F: Waarin onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: <u>Nou ik ben natuurlijk net gestopt bij een andere werkgever, de reden dat ik hierheen ben gekomen is het stukje uitdaging. Er worden hier best wel opleidingen aangeboden, hier kan je, je eigenlijk ontwikkelen zo ver als je wilt. Dus is wel iets, dat motiveert wel heel erg. Salarissen liggen ook niet laag, de voorwaarden zijn allemaal wel gewoon goed. Beter als bij mijn vorige werkgever.</u>	Onderscheidend in opleidingen Goede arbeidsvoorwaarden
F: Hoe zie je jouw toekomst hier?	
W: Ja ik hoop ook dat ik hier 40 jaar mag werken. Ja liever minder maar. Nee, ja als het allemaal zo gaat dan zie ik mijn toekomst hier, ergens daarbinnen, mensen opleiden, dat soort dingen vind ik wel het interessantste denk ik.	
F: Oké, zoals ik al zei ligt de gemiddelde leeftijd hier wat hoger. Hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar?	
R: <u>Ja je merkt het gewoon goed in de kantine en dergelijke, ze hebben het er over van oh we hoeven nog maar 5 jaar. Het is allemaal, de drive zit er niet meer zo heel erg in.</u> Ik sta toevallig met twee redelijk jonge mensen en die willen werken, wij weten ook gewoon we moeten nog een aantal jaar en de oudere zitten af te tellen. De jongere denken we maken er nog wat van en de oudere denken ik doe rustig aan en ik zit mijn tijd uit.	Tijd uitzitten
F: Staan de huidige werknemers open voor nieuwe mensen?	
R: Uhm ik denk het wel. Ik denk dat ik nu toevallig geluk heb dat ik bij (naam collega) terecht ben gekomen, <u>ik denk dat de andere er misschien niet zoveel zin in hebben. Dat weet ik niet zeker he. Het zijn wat stugge mannen natuurlijk allemaal.</u>	Stugge mannen
F: Ik heb ook de exit interviews bekeken van de jongeren die hier de afgelopen jaren vertrokken zijn daar kwamen een aantal vertrekredenen uit. Onder andere dat er geen tijd is voor de praktijkondersteuning door de praktijkbegeleiders, dat er weinig coaching is en dat er niet open gecommuniceerd wordt. Herken jij deze redenen?	
R: Ja ik hoor daar natuurlijk wel dingen over. Als je nieuw bent hoor je altijd van iedereen de verhalen. <u>Iedereen houdt wel heel erg veel voor zichzelf dat klopt, dat is ook heel erg van ik weet hoe ik dit op moet lossen, maar hij weet het niet en waarom zou ik dat tegen hem zeggen. Die sfeer die moet je anders hebben.</u> Ik denk dat jongeren eerder zoiets hebben van als ik het kan,	Geen open communicatie

kan ik het hem uitleggen dan hoeft ik het de volgende keer zelf niet te doen. De ouderen doen het allemaal liever zelf, allemaal ikke, ikke, ikke, ik kom hier om 6 uur s ochtends en ik ben om 2 uur s middags weer weg punt. Ja, dat merk je wel. Ook dit is mijn machine, dit is mijn lijn, wat er bij de burens gebeurd dat maakt me eigenlijk niet veel uit. Dan snap ik wel wat er gezegd word over de communicatie.	
F: Hoe kan dit beter of hoe kan dit veranderen?	
R: <u>Nou op mijn andere bedrijf hadden wij ook die machines en wij rouleerde. Waren wel drie redelijk gelijke machines dus dat is natuurlijk, ja als je hier de twee bobs hebt dan zouden die misschien nog geswitcht kunnen worden en ook het personeel onderling werd geswitcht, van jij staat nou een keer daar en jij staat nou een keer daar.</u>	Onderlinge roulatie
F: Andere ploegen ook?	
R: Nee wij werkte daar niet in ploegen, dus dat is lastiger. Maar in de ploeg zou je ook nog kunnen wisselen, van jij werkt nou eens een week met hem samen en jij met hem samen. Dat zou misschien wel helpen. <u>Maar ik weet ook niet of die mannen daar weer open voor staan want je moet is met een nieuw voorstel komen, ah dat is niks, dat is het eerste wat ze zeggen. Zelfs de kerstviering is hier van 9 tot 10, waarom is dat nou van 9 tot 10, waarom is het niet van 1 tot 2, het is nooit goed. Dat is, ik snap als je hier als nieuwe binnenkomt en je kan daar niet doorheen kijken, dan denk je wat is dit voor bedrijf. Iedereen klaagt hier. Er hangt hier een beetje een klaagcultuur.</u>	Klaagcultuur
F: Ja dat moet doorbroken worden.	
R: Ja maar dat is lastig, zeker met de oude rotten in het vak. Die denken van oh ik hoef nog maar een paar jaar waarom zou ik nog veranderen. Waarom zou ik om 7 uur gaan werken, ik heb altijd om 6 uur gewerkt. Ja, probeer dat maar eens te veranderen.	
F: Ja dat is lastig. Uh dan komen we bij het binden en boeien. Waar denk jij aan bij binden en boeien?	
R: Binden en boeien. Ja, boeien natuurlijk dingen die mij echt interesseren, uh ja en binden dat je aansluiting vind bij het bedrijf, dat je hier echt wil blijven.	
F: Ja de theorie zegt eigenlijk dat binden een fit met de organisatiecultuur betekend, dan sta je ook achter de missie en visie van de organisatie. En boeien zorgt voor de uitdaging in een baan door middel van ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. Wat moet Smurfit Kappa doen om jou te blijven binden en boeien?	
R: Ja binden is voor mij gewoon dat het door blijft gaan zoals het nu is. Alles is goed geregeld, in ieder geval alles wat ik tot nu toe merk. Veel dingen zijn beter geregeld dan bij mijn vorige werkgever. Dat valt mij wel op.	
F: Wat is er precies beter geregeld?	
R: Ja het is allemaal gewoon strakker geregeld. Daar was het wil jij een dag vrij dan kan dat en vervolgens vraagt nog 3 man vrij en dan krijgen die ook allemaal vrij en dan sta je ineens met 3 man te weinig op de vloer. Hier is het gewoon, alles is strak, er is een duidelijke leider, die is de baas, die is nu de baas. Dat soort dingen. <u>Als alles gewoon goed geregeld blijft, dan blijf ik hier ook. Als de voorwaarden goed blijven dan ja, niet dat ze ineens 10 snipperdagen afhalen dan zeggen de meeste ook wel van nou dan ga ik verder kijken.</u> En boeien is meer mij uit blijven dagen.	Goede voorwaarden bieden
F: Hoe kan Smurfit Kappa jou uit blijven dagen?	
R: <u>Ja mij dingen blijven leren tot dat ik alles heb geleerd. Ja, zo zie ik het. Daardoor kan ik straks misschien weer andere mensen op gaan leiden als je alles weet.</u>	Blijven leren
F: Dat geldt natuurlijk allemaal voor jou persoonlijk. Denk je dat je daar jongeren mee kunt boeien?	

R: Ja dat hoop ik wel denk dat ontwikkeling toch wel belangrijk is. Het is nu ook gewoon zo lastig om personeel te vinden. Ja, er is keuze genoeg en de meeste blijven toch langer op school. Die komen allemaal met een HBO papiertje van school af en die willen allemaal het liefst een hoge functie en goed betaald.	
F: Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: Respect dat is het allerbelangrijkste. Dat wordt hier wel gedaan, maar als je nieuw bent dan heb je 0 respect, je moet het hier opbouwen. Je moet het hier verdienen. Je moet niet hier overal tegenaan gaan schoppen als je nieuw bent want dan schoppen ze je echt zo weer buiten dat heb ik wel gemerkt. Maar respect voor elkaar is belangrijk, ook al sta je boven mij dan kan je nog steeds normaal tegen mij praten. Ik heb hier gelukkig nog niks meegemaakt hoor.	Respect verdienen
F: Er zijn een aantal typering herkenbaar in een bedrijfscultuur. Daar hoort een modelletje bij, de middelste. Je heb een persoonscultuur, een taakcultuur, een rollencultuur en een machtscultuur. Bij de persoonscultuur staat de persoon centraal en wordt er ook gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden voor die persoon, bij de rollencultuur draait het om de eigen functiebeschrijving en daarbuiten doe je niks, bij de taakcultuur draait het om de taak, procedures en regels worden eventueel gewijzigd voor de taak. Bij de machtscultuur ligt de macht bij een iemand, dan zijn er ook weinig regels en procedures. Welke typering past het best bij Smurfit Kappa?	
R: Dat is lastig. Nou je hebt hierbinnen gewoon een duidelijke taak, dit is jouw werk, zo moet je het doen. Het draait niet om een persoon vind ik persoonlijk, het is wel dat je het met zijn tweeën moet regelen maar je taak is duidelijk. Het liefst zo veel mogelijk op een veilige manier produceren. De rol is ook wel heel veel van toepassing hierbinnen, niet dat, dat het beeld van Smurfit is denk ik. Maar hierbinnen is wel, dit is mijn rol dit doe ik punt. Ik denk een beetje een combinatie van rol – taak.	Combinatie rol-taak
F: Welke typering zou jij persoonlijk het fijnst vinden?	
R: Nou ik zou een taak-persoon pakken zelf. Omdat ontwikkeling toch wel belangrijk is voor mij maar het draait uiteindelijk om de productie.	Voorkeur taak-persoon
F: Een cultuur bestaat ook uit verschillende elementen. Dat is het bovenste figuur. Van zichtbaar naar minder zichtbaar heb je eerst de gedragspatronen, dan de gedragsvoorschriften, dan de sleutelpersonen en dan de waarden en normen. Deze zijn natuurlijk het minst zichtbaar. Welke gedragspatronen en symbolen zijn zichtbaar binnen Smurfit Kappa? Hierbij kan je denken aan de manier van samenwerken maar ook de manier waarop Smurfit Kappa zich presenteert naar de buitenwereld door middel van bedrijfskleding en logo's.	
R: Ze presenteren zich goed. De bedrijfskleding ziet er gewoon fris uit, het is van nu, niet ouderwets. Het hoofdgebouw is niet zo heel mooi. Je ziet ze wel, iedereen kent Smurfit Kappa ook gewoon. Dus dat is een goed teken.	Frisse bedrijfskleding
F: Dan komen we bij de gedragsvoorschriften. Je hebt formele en informele gedragsvoorschriften. De formele zijn de werktijden en de manier waarop je verlof aan kan vragen en bij de informele kan je denken aan praten onder werktijd en traktaties op verjaardagen. Welke gedragsvoorschriften zie jij binnen Smurfit Kappa?	
R: Nou het trakteren gebeurt alleen aan je lijn want daar werk je mee. Pas was er eentje jarig en alleen die lijn, logisch want ga maar even voor 100 man traktaties halen. En het vrij vragen, ik heb nog niet vrij hoeven vragen, maar wat ik hoor is dat het bij de ene makkelijker gaat dan bij de andere. Ja, wat kun je daar aan doen, een standaardbriefje maken. Gewoon een briefje inleveren met daarop dan en dan wil ik vrij. Kan dat ja of nee.	

F: Dan komen we bij de sleutelpersonen. Dat zijn de belangrijke personen binnen en organisatie, dat kan de directeur zijn maar ook een leidinggevende of andere belangrijke collega. Wie zijn voor jou de sleutelpersonen binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Voor mij nu is mijn praktijkbegeleider belangrijk. Die legt mij alles uit dat is voor mij nu het belangrijkste.</u> Verder het je mijn leidinggevende en de opleidingsman, dat zijn nu de enige die ik nodig heb. Kijk als ik vragen heb aan HR, dan kom ik hier naar binnen, dan zijn jullie uiteindelijk ook belangrijk. Wat er op het kantoor daarvoor gebeurd dat is voor mij niet belangrijk.	Praktijkbegeleider belangrijk
F: Ervaar jij een scheiding tussen productie en kantoor?	
R: Ik niet. Je hoort weleens van op kantoor denken ze er makkelijk over dat doen ze wel even. Ja, dat blijf je altijd houden en als ze niet met elkaar gaan praten dan gebeurd er nooit iets. Voor hun is het daar makkelijker roepen en voor hun is het daar weer makkelijker roepen, dat blijf je altijd houden.	
F: Dan komen we bij de waarden en normen. Komen de waarden en normen van Smurfit Kappa overeen met jouw eigen waarden en normen? Je kan hierbij denken aan veilig, goed en snel.	
R: <u>Ja ik denk wel dat, dat belangrijk is, anders ga je er tegenaan lopen, dan werkt het niet fijn. Je moet erin passen.</u>	Waarden en normen
F: Wat vind jij van veilig, goed en snel?	
R: <u>Het veilig wordt echt heel erg op gedrukt en dat is natuurlijk heel goed.</u> Zeker wat er vorig jaar is gebeurd dat moet je natuurlijk nooit willen. Het goed en snel dat is nog weleens andersom. <u>Eerder snel dan goed. Dat merk je met kleuren en dat soort dingen, dat je dan gaat controleren en denk hij is niet goed maar toch blijft de machine doordraaien. Dan denk ik ja dat zijn inmiddels al weer 100 dozen die voorbij zijn gekomen.</u> Dat wordt nog weleens omgedraaid. <u>Ook met het opleiden, het moet allemaal snel, snel, snel, snel.</u>	Veiligheid Eerder snel dan goed Moet snel
F: Ik begreep van iemand anders dat er machines stil gezet worden om tijd vrij te maken voor het opleiden.	
R: <u>Ja een keer is de machine niet stil gezet maar hebben we een uurtje gehad om even te gaan zitten voor 2 be improved, maar je een uurtje in anderhalve maand is natuurlijk ook niet veel.</u>	Weinig tijd
F: Dus je hebt daar maar 1 uur de tijd voor gekregen?	
R: Ja je kan af en toe wel eens alleen achter die computer gaan zitten, dat kan wel maar ja, je wil natuurlijk ook het liefst zo snel mogelijk die machine leren. Dus je moet keuzes gaan maken en dan heb ik liever die machine onder controle dan 2BI.	
F: Ja precies. Ja, kan nu na een 1 jaar je vapro gaan halen. Hoe sta je daar tegenover?	
R: Ja dat vind ik fijn. Dan heb je niet alles in een keer. Een collega van mij had het wel. Maar ik denk dat, dat te veel is want ze willen hier ook dat je 2 be improved helemaal bij houd. Dan moet je, je school ook nog bij gaan houden. In het begin is het gewoon pittig want je bent gewoon moe als je thuis komt. Alles nieuw en dergelijke, als je dan ook nog eens naar school moet, ja ga het maar eens volhouden.	
F: Ja nu hebben we in principe alle elementen van een cultuur besproken. Vind jij en in hoeverre vind jij dat een cultuur invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Voor mij is het wel belangrijk, anders had ik hier niet gezeten, dan was ik nu ook al weg geweest. Het is meer het binden denk ik, het boeien van jongeren denk ik niet. Je kunt ze beter eerst boeien denk ik, dat ze denken van hee dat is interessant.</u>	Cultuur belangrijk
F: Is een cultuur voor jou ook een reden om ergens te blijven of vertrekken?	
R: Ja zeker. Maar je weet natuurlijk nooit hoe een cultuur is, dat is afwachten. Het ligt ook aan de persoon zelf of je kan aanpassen ja of nee.	
F: Was het nodig om hier aan te passen?	

R: <u>Nou wat ik al zei, hier heb je gewoon een duidelijke leider. Die is gewoon de baas. Ook aan de machine, hij is de baas.</u> Als hij zegt, heel stom, strik mijn veters, zou je moeten luisteren even stom gezegd. Bij mijn vorige werkgever was dat absoluut niet. Daar had iedereen het een beetje voor het zeggen. <u>Dus dat was voor mij wel een schakeling, dat hij zei van doe dit en dat ik dacht van wow wie ben jij, hoe praat jij tegen mij, doe even normaal. Maar dat is hier de cultuur, ja klinkt stom. Daar moet je wel even aan wennen, zeker als je een beetje van een vrije cultuur komt.</u>	Duidelijke leider Wennen aan cultuur
F: Dan komen we bij het leiderschap. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen de organisatie?	
R: <u>Ja dat is officieel op papier (naam leidinggevende), maar die zie je weinig. Ik zie hem bijna nooit.</u> Nachten staan ze sowieso niet in. <u>Nu sta ik heel de week in de ochtend en is hij er pas in de middag.</u> Dus ja ik zie hem een keer in de drie weken. Dan komt hij wel langs hoor en vraagt hij hoe het is. <u>Maar als ik nu een probleem heb loop ik naar iemand anders dus hij is niet echt mijn leidinggevende, dat idee heb ik niet.</u>	Zichtbaarheid Andere ploegchef Weinig contact
F: Wat mis je of wat kan er beter in de samenwerking met je leidinggevende?	
R: <u>Ja het contact, je ziet hem niet. We hebben pas samen gezeten voor het einde proeftijd gesprek, dat is de enige keer dat we samen hebben gezeten. Ik neem aan dat je mensen wilt blijven houden, dus dan moet je meer in gesprek gaan hoe het gaat en of het nog bevalt. Nu zie ik hem alleen bij de machine en als er echt iets is ga ik dat niet aan de machine vertellen. Ja en ik kan hem maar een keer in de drie weken bereiken, dus ja als je echt iets hebt dan ja.</u>	Zichtbaarheid Vaker gesprek aangaan
F: Dus eigenlijk zouden er meer contact momenten moeten zijn?	
R: Ja ik geloof dat je om de twee maanden een keer gaat zitten ofzo tenminste dat heeft hij een keer verteld, daar moet ik nog achter komen. Er is nu niks dringends wat we moeten bespreken hoor maar ik snap als er mensen zijn die daar wel behoefte aan hebben dat zij het idee hebben dat hij heel ver weg staat. Hij is niet te bereiken, dan is het een hele grote stap.	
F: Over welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten beschikken?	
R: Ja heel sociaal zijn maar ook weer niet te. Ja sociaal op een goede manier. Met iedereen kunnen praten maar wel het gezag hebben. Ze moeten geen loopje met je nemen, je moet ook geen beste vrienden met iemand zijn denk ik. Je moet er wel boven staan.	
F: Ook bij het leiderschap horen een aantal leiderschapstijlen. Die zijn afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning. Hoe ervaar jij de mate van sturing?	
R: <u>Ja weinig sturing.</u> Maar misschien dat hij alles doorgeeft aan mijn praktijkbegeleider. Ik weet natuurlijk niet hoe hun communicatie is.	Weinig sturing
F: Hoe ervaar jij de mate van ondersteuning?	
R: <u>Ik denk dat als er iets is, dat als ik hem nu zou bellen dat hij dan wel klaar zou staan.</u> In ieder geval dat hoop ik wel.	Ondersteuning
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: Ja hij kan je leven heel zuur maken natuurlijk als hij dat wil. Ja, ik denk wel verwacht dat er iemand voor je staat, hij moet er voor je zijn en ik denk ook wel dat je hem altijd kan bellen maar je moet ook geen vrienden met hem zijn. <u>Ja, voor mij is het niet heel belangrijk want ja ik zie hem nu ook bijna nooit.</u>	Leidinggevende minder belangrijk
F: Zou een leidinggevende een reden voor jou zijn om ergens te blijven of te vertrekken?	
R: <u>Nee dat denk ik niet.</u> Als je het ergens niet naar je zin hebt dan kan je leidinggevende een leuke kerel zijn en zo veel voor je over hebben maar als je het niet naar je zin hebt dan heb je het niet naar je zin.	Leidinggevende geen vertrekreden
F: Dan komen we bij de persoonlijke ontwikkeling. Wat vind jij van de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die Smurfit Kappa biedt?	

R: <u>Ja veel, groot. Wat ze in het begin hebben gezegd natuurlijk, uh hoe dat gaat verlopen, weet ik nog niet. Als is zie met 2BI dat staat een beetje op een laag pitje, omdat er weinig tijd voor is.</u> Verder denk ik wel dat je, je hier heel ver kan ontwikkelen en blijven ontwikkelen. Ik kan hier ook VAPRO gaan halen dat was voor mij wel een reden om hier te komen werken.	Veel Ontwikkelingsmogelijkheden Weinig tijd
F: Heb jij toevallig al een TOP gesprek gehad?	
R: Nee heb ik nog niet gehad.	
F: Ja ontwikkelen kan natuurlijk op meerdere manieren, ook door coaching en feedback. Krijg je voldoende feedback op dit moment?	
R: <u>Ja zeker van mijn praktijkbegeleider.</u> Op alles wat ik doe. Bewijze van spreken de emmer die je weg zet, wel of niet goed. Hij loopt continu achter mij aan bij alles wat ik doe hoor ik of het goed is of niet goed. Ja, niet continu hoor dat is een beetje overdreven maar ja ik krijg veel feedback.	Feedback van praktijkbegeleider
F: Hoe belangrijk is feedback voor jou?	
R: <u>Heel belangrijk. Ik wil uiteindelijk wel weten of ik het goed doe of niet goed doe.</u>	Feedback belangrijk
F: Krijg je zowel positieve als negatieve feedback?	
R: Ja beide.	
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat de ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja voor mij wel. Je hebt natuurlijk ook mensen die denken, ik ga dit de rest van mijn leven doen. Maar ontwikkelingsmogelijkheden is de reden dat ik bij mijn vorige werkgever weggegaan ben. Dus ja voor mij is dat wel heel belangrijk.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden heel belangrijk
F: Ja dus voor jou is dat echt een reden om ergens weg te gaan?	
R: <u>Ja zeker.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Dan komen we bij de laatste topic, de arbeidsvoorwaarden. Wat vind jij van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Ja goed.</u>	Goede arbeidsvoorwaarden
F: Kan er nog iets beter op het gebied van de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden?	
R: Ja is lastig. Kan altijd beter. Je kan altijd ergens over klagen.	
F: Speelt de beloning een rol in het binden en boeien van jongeren?	
R: Ja zeker. Ja absoluut.	
F: Ik heb hier een lijstje met een aantal arbeidsvoorwaarden, mocht er iets niet op staan dan kan je dat er nog bij schrijven. Kan je een top 5 aangeven.	
R: Ik denk zo ongeveer. <u>Loon op 1, scholing en studiefaciliteiten op 2, persoonlijk ontwikkelingsplan op 3, vakantiedagen op 4 en werktijden op 5.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Oké, dan is uiteindelijk weer de vraag. Vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja heel veel. Ik denk dat dat een van de, de cultuur en dergelijke weet je allemaal nog niet maar je arbeidsvoorwaarden weet je al wel.</u> Daarop ga je ook je contract tekenen ja of nee. Daarmee kan je juist iemand over de streep trekken of juist niet.	Arbeidsvoorwaarden veel invloed
F: Nu hebben we in principe alle factoren die invloed zouden kunnen hebben besproken. We hebben het gehad over de organisatiecultuur, de arbeidsvoorwaarden, de ontwikkeling en het leiderschap. Welke factoren hebben volgens jou het meeste invloed op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Uhm ik denk toch arbeidsvoorwaarden en cultuur denk ik. Wat ik al zeg eerst ga je met je arbeidsvoorwaarden akkoord, dus dat is misschien wel het aller belangrijkste en daarna kom je</u>	Arbeidsvoorwaarden en cultuur belangrijkste

<u>er pas achter hoe het binnen werkt.</u> Als het niet loopt of klikt ben je ook snel weg. Dat is voor mij dan het belangrijkste, arbeidsvoorwaarden en cultuur.	
F: We hebben nu alles besproken. Wat zou Smurfit Kappa nog kunnen doen om jongeren te binden en te boeien?	
R: Ik denk dat het nu wel beter lukt, er komen steeds meer jongeren binnen en ik denk dat het daarmee gaat lukken of hoop ik dat het gaat lukken. Toen ik tegen mijn ouders zei, ik ga daar en daar werken of ik heb daar en daar gesolliciteerd. Toen zeiden ze, oh daar werkt die en die en die en die, dus die kennen heel de generatie. Je moet juist nu naar een generatie lager.	
F: Dus jij zegt eigenlijk dat als Smurfit Kappa meer jongeren aanneemt dat dat ook zorgt voor het binden en boeien?	
R: <u>Ja want dan zeggen jongeren ook tegen elkaar kom bij ons werken. Dus dan trek je elkaar een beetje aan. Ik heb ook heel veel oud collega's die ook wel willen komen. Ik denk dat het zo gaat, denk ik. Dan word het ook een mix van oud en jong, dat is wel heel belangrijk.</u> Als je met twee oude mannen aan de machine staat, dan liggen je interesses toch heel ergens anders. Echt heel ergens anders.	Verjongen
F: Hoe ben jij zelf bij Smurfit Kappa terecht gekomen?	
R: Uhm pure interesse eigenlijk. Ik had het minder naar mijn zin op mijn andere werk, dus ik ging even rondkijken. Kan ik ergens meer gaan verdienen met het zelfde werk. Toen kwam ik hier terecht en dat kon inderdaad. Zeker ook omdat je in ploegen zit, dat scheelt ook veel. Ik ben eigenlijk zelf gaan zoeken. Een oud collega van mij heeft hier ook gewerkt en die zei toen, oh wel interessant om daar te gaan werken. Toen hij hier werkte zei hij al tegen mij, het is interessant om hier te komen werken. Dus ook wel via via. Maar hij is hier na een half jaar weggegaan omdat hij de sfeer niks vond of zo iets.	
F: De precieze reden weet je niet?	
R: Nee daar ben ik toen ook niet echt dieper op ingegaan.	
F: Oké nou dan hebben we alles besproken.	
R: Perfect.	
F: Ja bedankt voor je tijd.	
R: Ja graag gedaan.	

Interview 8**Totale duur: 32:36 minuten**

R: Respondent

F: Interviewer

F: Goedemiddag (naam respondent). Ik weet niet of je leidinggevende al heeft verteld waarover het gaat.	
R: Nee daar heeft hij nog niks over gezegd.	
F: Ik doe momenteel onderzoek naar het binden en boeien van jongeren. Ja daar heb ik een aantal vragen over, er zitten ook wat theoretische vragen tussen maar we kijken gewoon even hoe het loopt. Ik begin even met wat algemene vragen. Wat betekend voor jou goed werkgeverschap?	
R: <u>Onder andere afspraken nakomen. Ik bedoel ze verwachten van mij ook dat ik op tijd kom en dat ik gewoon mijn werk doe. Dus dan verwacht ik dat van het bedrijf ook eigenlijk.</u>	Afspraken nakomen
F: Wat versta jij dan onder belangrijke afspraken?	
R: Uh eigenlijk alles. <u>Elke afspraak die gemaakt wordt, die wordt of verzet of verplaatst of geschrapt. Eigenlijk wordt alles op zijn beloop gelaten zeg maar.</u>	
F: Gebeurd dat nu?	
R: Ja gebeurd eigenlijk al vanaf het begin.	
F: Daar kunnen dan nog dingen verbeteren?	
R: Ja ik vind van wel en als ik de rest hoor die zeggen eigenlijk allemaal exact hetzelfde.	
F: Oké dat is dan wel een belangrijk verbeterpunt. Waarmee onderscheid Smurfit Kappa zich van andere werkgevers?	
R: De <u>sfeer onder collega's is wel prettig.</u>	Sfeer onderling
F: Dus dat is een positief punt waarmee ze mensen aan kunnen trekken en behouden?	
R: Nou ja het aantrekken lukt wel maar als ik dan verhalen hoor uit de verwerking, hoe het er daar aan toe gaat. Ja, dan denk ik ja het is eigenlijk jullie eigen schuld dat iedereen hier gaat lopen.	
F: Wat voor verhalen hoor je uit de verwerking?	
R: <u>Ja communicatief. Ja, daar ben ik heel eerlijk in, ik heb daar gelukkig nog niet mee van doen gehad maar als ze zo tegen mij zouden reageren, dan pak ik mijn spullen en ben ik morgen bij een ander aan het werk.</u>	Communicatie onderling
F: Hoe zie jij jouw toekomst bij Smurfit Kappa?	
R: <u>Nou ik vraag mezelf eigenlijk ook af hoe Smurfit Kappa mijn toekomst hier ziet. Er worden eigenlijk best wel veel toezeggingen gedaan maar ik werk hier nou in februari twee jaar en ze zeggen dat ze op zoek zijn naar ja teamleiders en gemotiveerde mensen. Maar in die twee jaar is er eigenlijk nog niks concreets op tafel gekomen van hoe gaan we hebt aanpakken.</u>	Geen concreet loopbaanplan
F: Dus er is eigenlijk nog geen concreet plan voor jouw loopbaan hier?	
R: Ja die vraag van Smurfit Kappa, ja ik ga het maar gewoon eerlijk zeggen, is die reëel of denken ze van nou, we proberen te mensen gewoon min of meer tevreden te stellen in de hoop dat ze blijven. <u>Kijk want als ze echt op zoek zijn naar wat ze zeggen, dan had er in die twee jaar al lang een plan klaar kunnen liggen, hoe wij ons zelf kunnen ontwikkelen. Ja, ik vraag me nu gewoon af wat willen ze zelf, ik heb voldoende initiatief getoond en nu is het tijd voor Smurfit Kappa om daar misschien initiatief in te tonen. Dus dat wacht ik gewoon af.</u>	Initiatief vanuit SK
F: Hoe ervaar jij het om te werken in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd 51 jaar is? Want jij zal een van de jongste zijn in je ploeg.	
R: <u>Ja klopt ik ben de jongste. Ja, ik ervaar dat niet als vervelend.</u> Kijk het enige, sommige collega's zitten er al 30-40 jaar en die gebruiken dan als smoes ik werk er al zo lang. Dan denk	Geen hinder

ik maar ja ik ben niet aangenomen om jou gepruts op te lossen. Om het zo maar te zeggen. Maar voor de rest merk je er weinig van. Ja, het scheelt misschien ook wel in welke ploeg je staat en met welke mensen je werkt.	
F: Waar denk jij aan bij binden en boeien?	
R: Uhm geeft medewerkers de kans om zichzelf te kunnen ontwikkelen.	
F: Ja dat is wel een onderdeel wat invloed kan hebben op binden en boeien. Binden gaat meer over een fit met de cultuur en de missie en visie. Boeien is meer uitdaging in het werk creëren door ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden.	
R: <u>Oké, ja ik weet niet of die ontwikkeling hier nog gaat komen want ze zijn er al twee jaar mee bezig zoals ik het begrijp, althans sinds dat ik hier ben hoor ik eigenlijk continu hetzelfde.</u> Ja, ik heb dit gesprek ook met een andere stagiaire gevoerd. Ja, en achteraf wordt er dan niks mee gedaan. Dan denk ik ja gemiste kans. Ja dat is wel zonde.	Onduidelijkheid ontwikkelingsmogelijkheden
F: Ja inderdaad. Ik heb de exit-interviews bekeken en daar kwamen een aantal vertrekredenen naar boven. Onder andere de communicatie zoals je net ook al aangaf, maar ook de begeleiding door de praktijkbegeleiders die ontbreekt.	
R: <u>Ja die communicatie, ja sommige zijn gewoon bod maar daar word van hoger af ook niks aan gedaan.</u> Ja, wie ben ik dan om dan tegen iemand te zeggen hoe je moet communiceren.	Communicatie
F: Ja en de andere redenen waren nog de coaching en de begeleiding door de praktijkbegeleider. Herken jij deze redenen?	
R: <u>Ja er is helemaal geen tijd. Ik heb meegemaakt dat ik een uur eerder naar mijn werk kwam en toen werd er gezegd, ja ik heb nou geen tijd kom maar een andere keer terug. Nou een tweede keer kom ik weer terug, niemand. Derde keer weer een afspraak gemaakt en toen werd de afspraak weer verzet. Toen heb ik het zelf maar opgelost.</u> Als je als organisatie mensen binnen wil halen en je biedt dan deze begeleiding met betrekking tot school. Ja, dan moet je, je gewoon diep schamen vind ik.	Geen tijd
F: Goed dat jij daar nu zo eerlijk in bent want dat zijn wel belangrijke dingen.	
R: Ja het mes snijdt aan twee kanten. <u>Eigenlijk is er geen begeleiding aan de machine, je moet alles zelf uitzoeken.</u> Kijk en ik zat toen in mijn laatste jaar, dus de tijd en energie die ik er dan in zou steken om er dan tegenaan te schoppen, die steek ik wel in mijn opleiding dan ben ik daar in ieder geval zo snel mogelijk van af. Ja, tijdens sollicitaties wordt er van alles beloofd, ik noem het gewoon valse voorwendselen, ze zeggen ja je staat boventallig en aan school werken is geen probleem. Ik heb tijdens mijn werk geen een uur kunnen besteden aan die opleiding en dat wordt wel beloofd. Ja, dan vinden ze het raar dat mensen na een aantal weken zeggen, ik stop ermee.	Geen begeleiding aan machine
F: Ja dat is zonde.	
R: Ja dat is zonde want van die 10-12 man ben ik eigenlijk de enige die over is gebleven. Als ik niet met die opleiding bezig was geweest had het er voor mij ook wel anders uit gezien. Ja, halverwege kon ik niet overstappen, ik moest hier die proeven doen.	
F: Wat zou Smurfit Kappa kunnen doen om jou te blijven binden en boeien?	
R: <u>Ja gewoon dingen beter regelen en het initiatief vanuit Smurfit Kappa.</u> Nu moeten wij gewoon alles zelf regelen en initiatief nemen. Maar ja als er elke keer niks tegenover staat dan houdt het een keer op. Tot op heden staat er nog niks tegenover.	Initiatief vanuit SK
F: Zouden duidelijke afspraken ervoor zorgen dat Smurfit Kappa jongeren kan binden en boeien?	
R: <u>Ja ik denk het wel want op dit moment zijn er zoveel banen, het werk ligt voor het oprapen.</u> Zeker die gasten die Vapro afgerond hebben, die kunnen gewoon kiezen. Dus dan is het als Smurfit Kappa zijnde wel belangrijk om je een stukje extra in te zetten en mensen binnen te	Duidelijke afspraken

houden. Binnen 5 tot 7 jaar vloeien er heel veel mensen uit en dan heb je toch een probleem. Dan moet je wel mensen klaar hebben staan, je kan niet op het laatste moment nog op gaan leiden.	
F: Ja dan komen we bij de cultuur. Wat vind jij belangrijk in een bedrijfscultuur?	
R: Een respectvolle omgang met elkaar.	Onderling respect
F: Sluit de cultuur binnen Smurfit Kappa hierop aan?	
R: Niet altijd. Sommige mensen wandelen overal tussendoor, ik heb meerdere malen aangegeven, is het geen mogelijkheid om die man aan te spreken op zijn gedrag. Dan wordt er ja gezegd maar er veranderd niks.	
F: Spreekt de leidinggevende ze daar niet op aan?	
R: Nee dat gebeurt niet.	
F: Ja je hebt natuurlijk nu een nieuwe teamleider.	
R: Ja als ik keek hoe mijn vorige teamleider de ploeg onder controle had, ja echt respect. Ja, zonder enige wankeling, zonder bod te doen, zonder uit te vallen, zonder een grote mond. Het kan wel maar je moet er de capaciteiten voor hebben.	
F: Bij de cultuur hoort ook een model. Er zijn verschillende typeringen voor een cultuur. Onder andere de machtscultuur, de rollencultuur, de taakcultuur en de persoonscultuur. Bij de persoonscultuur draait het om de personen en wordt er ook gekeken naar hoe kunnen we die personen ontwikkelen. Bij de rollencultuur draait het om de functiebeschrijving, iedereen doet taken volgens zijn functie beschrijving. Bij de taakcultuur ben je als team gewoon bezig met een taak en bij de machtscultuur ligt de macht bij een persoon. Welke typering sluit het best aan bij Smurfit Kappa?	
R: Ja ik denk persoon en taak. Ja, de opleidingsmogelijkheden worden aangeboden maar daar is ook alles mee gezegd.	Combinatie persoon-taak
F: Een cultuur bestaat ook uit verschillende elementen van zichtbaar naar minder zichtbaar: gedrag patronen, gedragsvoorschriften, sleutelpersonen en waarden en normen. We beginnen met de gedrag patronen en symbolen. Hierbij kan je denken aan de manier van samenwerken en de manier waarop Smurfit Kappa zich presenteert naar de buitenwereld hierbij kan je denken aan bedrijfskleding en logo's. Welke gedrag patronen zijn zichtbaar binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja dat doen ze gewoon goed, daar heb ik verder geen oordeel over.	
F: Oké dan komen we bij de gedragsvoorschriften. Er zijn formele en informele gedragsvoorschriften. Bij formele kan je denken aan veiligheidsvoorschriften en de manier waarop verlof wordt aangevraagd. Bij informele kan je denken aan praten onder werktijd en traktaties op verjaardagen. Welke gedragsvoorschriften zijn zichtbaar binnen Smurfit Kappa?	
R: Ja dat verscheelt natuurlijk per persoon, de ene volgt de veiligheidsvoorschriften wel en de ander niet. Ja, dat is ook een stukje de ene is al vastgeroest na 35 jaar en de ander gaat er wat veiliger mee om.	Vastgeroest
F: Welk effect heeft dat op jou, dat de veiligheidsvoorschriften niet altijd nageleefd worden?	
R: Nou ja ik denk dat we allemaal weten wat er vorig jaar gebeurd is, ja ik vind het wel belangrijk dat ik s avonds veilig thuis kom.	Veiligheid
F: Dan komen we bij de sleutelpersonen. Dat zijn de belangrijke personen binnen de organisatie, dat kan de directeur zijn maar ook je leidinggevende of belangrijke collega's. Wie zie jij als sleutelpersonen?	
R: Mijn directe collega. Ja, daar heb ik het meeste van doen, daar werk ik 8 uur mee op een dag. Ja met alle respect de directeur, maar die beste man die zie ik twee keer per jaar. Dus daar kan ik eigenlijk ook niet echt een oordeel over geven.	Directe collega belangrijk

F: Dan komen we bij de waarden en normen. Komen de waarden en normen van Smurfit Kappa overeen met jouw eigen waarden en normen?	
R: Ja eigenlijk wel. Ja, ik het begin dacht ik ook van iedereen is vriendelijk, iedereen is open. Toen was de communicatie ook nog redelijk goed. Ja eigenlijk wel.	
F: Ja en Smurfit Kappa heeft het nu ook over veilig, goed en snel. Sluit dit ook aan?	
R: <u>Niet altijd. Zodra de productie in het gedrang komt is het allen snel.</u> Dat snap ik ook wel want het is een productiebedrijf.	Soms alleen snel
F: Vind jij en in hoeverre vind jij dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja ik denk dat daar alles mee valt of staat.</u> Ik denk dat als de jongere mensen het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden en dat er echt min of meer een plan klaar ligt dan heb je ook iets om naar toe te werken.	Invloed cultuur
F: Ja precies.	
R: <u>Ja maar er worden hier om maar een simpel voorbeeld te geven, vacatures in de verwerking geplaatst, dan staat er aankomend machinevoerder. Ja is dat realistisch nee. Kijk als je hier binnenkomt en je gaat voor aankomend machinevoerder, je kan die wens wel uitspreken maar binnen twee weken word je met de nek aangekeken door het personeel wat hier al 35 jaar rond loopt. Smurfit Kappa moet gewoon eerlijk en realistisch zijn.</u>	Onrealistisch toekomstperspectief
F: Ja ik hoor weleens uitspraken als jij komt mijn plek hier innemen. Is dat de sfeer die hier hangt?	
R: Ja dat denk ik ook. Ze weten ook door wie het gezegd wordt maar tot op heden wordt daar vrij weinig aandacht aan besteed.	
F: Dan komen we bij de volgende topic, het leiderschap. Hoe ervaar jij het leiderschap binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Van mijn directe leidinggevende communicatief gewoon waardeloos en de omgang met mensen ook waardeloos. Ik denk dat dat de belangrijkste eigenschappen zijn van een teamleider, dat je met mensen om kan gaan, dat je ze kan motiveren.</u> Ja met alle respect ik denk dat, dat er niet in zit. Maar daar ga ik verder ook niet te veel over oordelen.	Communicatief waardeloos
F: Ook hier hoort een modelletje bij van het situationeel leiderschap. Dat is afhankelijk van de mate van sturing en de mate van ondersteuning. Hoe ervaar jij de mate van sturing?	
R: Geen sturing.	
F: En hoe ervaar je de mate van ondersteuning?	
R: Uhm nou ja sturing, geen is overdreven, <u>ik krijg wel wat begeleiding en wat sturing. Maar de ondersteuning die is er gewoon niet.</u>	Sturing aanwezig Geen ondersteuning
F: Niet?	
R: Nee wij hebben een aantal weken geleden de afspraak gemaakt dat ik een ander gedeelte van de machine zou leren. Heb ik zwart op wit staan, er wordt een afspraak gemaakt, je blijft twee en halve maand op dat gedeelte van de machine staan net zo lang tot je het onder de knie hebt. De planning wordt erop aangepast. We zijn een paar weken verder en zonder tekst of uitleg word je weer op je oude plek gezet. Word iemand anders neergezet die er al 35 jaar werkt, geen communicatie en uitleg waarom. Ja, ik vind het gewoon jammer dat, dat zo gaat.	
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat het leiderschap invloed heeft op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja heeft er absoluut invloed op.</u> Kijk wat ik eerder al aangaf, in het begin, ik ben vrij direct dus als iemand mij afblaft dan zeg ik daar wat van. Maar ja tot op heden is het niet verbeterd,	Invloed leiderschap

sommige zijn privé ook gewoon zo dat krijg je er niet uit. Ik vind wel dat het de rol van een leidinggevende is om mensen aan te spreken op dat gedrag.	
F: Dan komen we bij de volgende topic, de ontwikkelingsmogelijkheden. Die hebben we ook al kort besproken, we zijn al een beetje op de zaken vooruit gelopen. Wat vind jij van de ontwikkelingsmogelijkheden?	
R: <u>Ja er worden beloftes gemaakt die niet nagekomen worden. Ja, er wordt elke keer hetzelfde verhaal opgehangen en er zijn ook wel evaluatiegesprekken maar daar komt gewoon niks uit, bij niemand niet.</u>	Beloften niet nakomen
F: Heb je weleens een TOP gesprek gevoerd?	
R: <u>Ja wordt een afspraak voor ingepland maar wordt afgezegd en daar hoor je vervolgens niks meer van. Ja, het zijn die kleine dingetjes en daar begin ik me de laatste tijd eerlijk gezegd wel aan te irriteren.</u> Ik wil me graag inzetten maar het moet wel van twee kanten komen.	Geen TOP gesprek
F: Ja vervelend dat het zo loopt allemaal. Ontwikkelingsmogelijkheden liggen niet alleen in scholing maar dat is ook een stukje feedback en coaching. Wordt er feedback gegeven?	
R: <u>Nee ik heb dus die anderhalve maand aan de machine gestaan, van de een op de andere dag moest ik terug naar mijn oude plek, er is geen feedback, wat kan er beter, wat kan er eventueel nog verbeterd worden.</u> Ik zou voordat ik aan dat gedeelte van de machine zou staan een gesprek krijgen met mijn praktijkbegeleider en de leidinggevende, dat is niet gebeurd. Ja, op een gegeven moment ga ik er zelf ook niet meer om vragen.	Geen feedback
F: Heeft de praktijkbegeleider helemaal geen feedback gegeven?	
R: <u>Ja de praktijkbegeleider wel maar er wordt helemaal niks vastgelegd in een document of zo. Ja, wat gaan ze dan straks zeggen met het functioneringsgesprek. Dat weet ik wel, dan zeggen ze ja je kent dat gedeelte van de machine nog niet en dan denk ik ja dat weet ik maar dat ligt niet alleen aan mij.</u> Ja, als ik de mogelijkheid niet krijg om dat gedeelte te leren, ja dan wordt het wel erg lastig om daar uiteindelijk vooruitgang in te boeken.	Feedback niet vastgelegd
F: Hoe belangrijk is feedback voor jou?	
R: <u>Belangrijk. Anders weet je ook niet hoe je, je kan verbeteren of hoe het eventueel beter kan. Ja, als er geen feedback is, hoe kan je, je dan verbeteren.</u> Als er iets fout gaat of sneller of beter of efficiënter kan, ja als je daar geen feedback op krijgt dan wordt het lastig om dat te verbeteren.	Feedback belangrijk
F: Vind jij en in welke mate vind jij dat de ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja daar valt of staat ook alles mee denk ik. Er moet gewoon duidelijkheid zijn in de ontwikkelingsmogelijkheden en die moeten ook realistisch zijn.</u> Als je hier binnenkomt als nieuwe jongen en er wordt gezegd jij komt mijn plek innemen. Dan denk je ook, ik zoek wel een andere werkgever waar mensen wel open staan en waar ik me wel kan ontwikkelen.	Ontwikkelingsmogelijkheden heel belangrijk
F: Zou dat voor jou ook een reden zijn om ergens te vertrekken?	
R: <u>Ja zeker.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden
F: Dan komen we bij de laatste topic, de arbeidsvoorwaarden. Wat vind je van de arbeidsvoorwaarden binnen Smurfit Kappa?	
R: <u>Ja die zijn gewoon goed.</u> Kijk er zijn altijd wel kleine dingen net zoals dit jaar hadden we best wel veel roostervrije dagen dat gaat dan van je vakantiedagen af. Maar verder kan ik over de arbeidsvoorwaarden zowel primair als secundair niks negatiefs zeggen.	Goede arbeidsvoorwaarden
F: Speelt de beloning een rol in het binden en boeien van jongeren?	
R: Ja dat denk ik wel iedereen werkt voor geld.	

F: Ik heb hier een lijst met een aantal arbeidsvoorwaarden, er zijn er natuurlijk nog meer dus je mag er dingen bijschrijven. Kan je hier een top 5 in aangeven.	
R: Op volgorde?	
F: Ja 1 is natuurlijk de belangrijkste en dan 5 wat minder belangrijk.	
R: <u>Ja als je echt heel zwart-wit gaat kijken, dan is loon hoe je het ook wend of keert, wel de belangrijkste. Ja je werkt natuurlijk gewoon om rond te kunnen komen. Natuurlijk is niet alleen het loon belangrijk maar uiteindelijk draait het daar wel om. Op 2 vergoeding dertiende maand dat is toch wel fijn dat extraatje, op 3 de werktijden, op 4 de arbeidsduur en op 5 vakantiedagen.</u>	Belangrijkste arbeidsvoorwaarden
F: Oké, vind jij en in hoeverre vind jij dat de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het binden en boeien van jongeren?	
R: <u>Ja dat denk ik uiteindelijk wel. Maar ik kan er eigenlijk niks negatiefs over zeggen. Ik ken ook een jongen op school, die is hier ook weg gegaan maar hij zegt ook die arbeidsvoorwaarden zijn gewoon goed.</u>	Invloed arbeidsvoorwaarden
F: Weet jij wat zijn vertrekreden was?	
R: <u>Ja hetzelfde er werden ook beloftes gemaakt die niet nagekomen zijn. Tegen hem werd ook gezegd, dat hij de plek kwam innemen. Ik denk dat het heel moeilijk gaat worden om dat te veranderen. Daar heb ik weinig vertrouwen in. Ik weet ook niet ook ze dat op willen lossen. Ik heb het idee dat er over bepaalde zaken te makkelijk gedaan wordt.</u>	Beloftes niet nakomen
F: Wat voor zaken bedoel je dan?	
R: Ja ik noem maar iets ziekmelden, vakantiedagen. Ja allemaal kleine dingen eigenlijk. Ja, soms moet het iets strakker.	
F: We hebben nu in principe alle factoren die invloed zouden kunnen hebben op het binden en boeien van jongeren besproken. Welke factoren spelen volgens jou de grootste rol tijdens het binden en boeien van jongeren?	
R: Nou ik denk in dit geval dat de arbeidsvoorwaarden oké zijn. <u>Dus ik denk dat het gewoon ligt aan, als je kijkt naar de redenen waarom ze weg gaan, dat is eigenlijk gewoon communicatie en beloftes nakomen. Geef die mensen daadwerkelijk de mogelijkheid om door te groeien. Ik denk dat, dat een van de belangrijkste dingen is om te doen.</u>	Ontwikkelingsmogelijkheden geven Communicatie Beloftes nakomen
F: Zijn er nog relevante zaken onbesproken gebleven?	
R: Nee eigenlijk niet.	
F: Oké dan heb ik antwoorde op al mijn vragen, bedankt voor je tijd en openheid.	
R: Ja graag gedaan, ik hoop dat je er iets aan hebt.	

Bijlage 5: Axiaal coderen

Organisatiecultuur	Ontwikkelingsmogelijkheden
- Ad-hoc cultuur - Eerlijkheid 2x - Openheid 3x - Taakcultuur 2x - Rollencultuur - Geen uniforme presentatie - Wijzen naar afdelingen - Gezelligheid 3x - Geen aansluiting strategie - Minder scheiding tussen MTMK - Klaagcultuur 2x - Opendeuren cultuur 4x - Combi rollen- persoonscultuur 2x - Sterke huisstijl - Scheiding kantoor-productie 3x - Onderling verlof regelen - Eigen verantwoordelijkheid 2x - Sterk familiegevoel - Weinig hiërarchie - Waardering verse blik - Onderlinge vriendschap - Onderling respect 4x - Combinatie taak/persoon 2x - Elkaar helpen - Bedrijfsimago verjongend - Sfeer onderling 3x - Combinatie taak-persoon - Veiligheid 5x - Directe collega belangrijk 3x - Soms alleen snel - Prettige werksfeer 2x - Cultuur belangrijker dan geld - Bedrijfskleding uniform 3x - Informele sfeer - Leidinggevende belangrijk - Goed en veilig - Duidelijkheid 2x - Professionele presentatie - Interactie met collega's - Prettige leidinggevende - Prioriteiten aangeven TD - Sleutelpersonen belangrijk - Normen en waarden belangrijk - Respect verdienen - Combinatie rol-taak - Voorkeur taak-persoon - Praktijkbegeleider belangrijk - Eerder snel dan goed - Wennen aan cultuur - Weinig contact kantoor - Gehaaste cultuur	- Feedback belangrijk 7x - Feedback geven moeilijk 3x - Goed traineeship - Weinig aanbod - Weinig tijd 6x - Belangrijke rol leidinggevende - Mogelijkheid bieden 2x - Keuze bij jezelf - Doorgroeimogelijkheden helder - Geen tijd 3x - Weinig waardering - Bespreekbaar 3x - Opleidingen worden geregeld - TOP opgesteld 2x - Plannen duurt lang - Frustraties over plannen - Doorgroeien binnen SK 2x - Uitdaging 2x - Vleugels spreiden - Duidelijkheid 2x - Initiatief vanuit SK - Onduidelijkheid ontwikkelingsmogelijkheden 4x - Geen begeleiding aan machine - Beloften niet nakomen - Geen TOP gesprek 2x - Geen feedback 2x - Proactieve houding - Klik praktijkbegeleider - Voortgangsgesprekken - Feedback naar elkaar - Kritisch zonder verwijten - Mogelijkheden bieden - Coaching monteurs - Geen coaching 2x - Vragen om feedback - Specialiseren - Voldoende opleidingsmogelijkheden 2x - Blijven leren - Onderscheidend in opleidingen - Feedback van praktijkbegeleider - Onderscheidend in ontwikkeling - Machine stil plannen - Nieuwe machine leren - Opleidingen plannen in samenspraak - Ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden - Goede ontwikkelingsmogelijkheden - Nagekomen afspraken TOP - Feedback van leidinggevende - Feedback collega's onderling weinig - Feedback kan beter - Weinig positieve feedback 2x

Leiderschap	Binden en boeien
- Geen duidelijke richting - Delegeren 2x - Weinig sturing 5x - Negatieve ondersteuning - Verdedigen voor keuzes - Samen oplossen - Nooit positieve bevestiging - Geen persoonlijke betrokkenheid - Open leiderschap - Steunen/begeleidend leidinggeven - Uitdagen - Medewerkers laten groeien - Leidinggevende belangrijker dan team - Communicatie waardeloos - Sturing aanwezig - Geen ondersteuning - Verantwoordelijkheid bij afdeling - Weinig ondersteuning - Informeel 2x - Serieus gesprek - Veel ondersteuning - Adviserende rol - Begeleidende stijl - Leidende stijl - Inspireren - Overzicht behouden - Duidelijke leider - Zichtbaarheid 3x - Andere ploegchef 2x - Weinig contact - Vaker gesprek aangaan 2x - Ondersteuning - Leidinggevende belangrijk - Vrijheid 2x - Zelfvoorzienend - Vaak op kantoor - Persoonlijke betrokkenheid - Grenzen stellen	- Uitdaging 7x - Lange termijn visie - Doorgroeimogelijkheden 3x - Zorgen voor personeel - Invloed leidinggevende 7x - Ontwikkelingsmogelijkheden veel invloed 3x - Blijven leren 2x - Invloed arbeidsvoorwaarden 6x - Cultuur meeste invloed - Inspelen op persoon - Verwachtingen peilen - Positieve benadering toepassen - Medewerkers betrekken MTMK - Binding waarden en normen - Invloed cultuur 8x - Waardering belangrijk - Salaris belangrijk - Ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk 5x - Medewerkers enthousiast houden - Verjonging personeelsbestand - Vrijheid 2x - Aansluiting cultuur - Duidelijkheid strategie - Zingeving - Leiderschap is essentieel - Nevenactiviteiten op sociaal vlak - Initiatief vanuit SK - Duidelijke afspraken - Communicatie - Beloftes nakomen - Vast contract - Fatsoenlijk inkomen - Duidelijk loopbaanpad - Zekerheid bieden - Perspectief bieden - Roulatie machinevoerders - Arbeidsvoorwaarden belangrijk 3x - Duidelijk toekomstperspectief - Meerjarenplan - Oubollige activiteiten - Cultuur en ontwikkelingsmogelijkheden - Aandacht voor ontwikkelingsplan - DI voor jongeren - Goede voorwaarden bieden - Leidinggevende minder belangrijk - Arbeidsvoorwaarden en cultuur - Nieuwe werkzaamheden - Kennisdelen - Open staan - Alle factoren van belang

Arbeidsvoorwaarden	Communicatie
- Beloningen marktconform - Flexibele werktijden 6x - Goede arbeidsvoorwaarden 6x - Weinig mobiliteit - Werk-privé balans 4x - Veel vakantiedagen - Goede pensioensregeling - Tevreden 2x - Miscommunicatie contract onbepaalde tijd - Beloning is belangrijk - Thuiswerken 2x - Flexibele uren 3x - Roulatie werkzaamheden - Geen vaste tijden - Scheiding werk/privé - Beloning is waardering - Contract onbepaalde tijd - Loon belangrijkste - Marktconform salaris - Vrijheid in uren - Salaris grootste drijfveer 2x - Salaris goed geregeld - Fietsplan 2x - Fitnessen met korting - Prima werktijden - Onderlinge roulatie - Bedrijfsfiets	- Communicatie afdeling - Afspraken nakomen - Communicatie ontbreekt - Opener communiceren - Openheid - Communicatie onderling - Communicatie - Onduidelijke communicatie - Communicatie over verwachtingen - Geen open communicatie 2x - Communicatie afdelingen onderling - Duidelijk communiceren naar jongeren - Kennis overdragen - Kennisdelen
Vertrekredenen	Gemiddelde leeftijd
- Cultuur vertrekreden 2x - Scheiding fabriek-kantoor - Leidinggevende vertrekreden 4x - Ontwikkelingsmogelijkheden vertrekreden 6x - Beloftes niet nakomen - Leidinggevende geen vertrekreden 2x	- Andere mogelijkheden - Tegenhouden - Vroeger anders - Achterdochtig - Andere gespreksonderwerpen - Geen hinder - Vastgeroest 2x - Veranderen is lastig - Generatiekloof 2x - Weerstand verbetervoorstellen - Tijd uitzitten - Verjonging personeelsbestand
Verwachtingen Smurfit Kappa	Overige
- Uitdagende omgeving - Luisteren - Belonen - Veilige prettige werkomgeving 2x - Vrijheid 2x - Opendeuren - Ontwikkelingsmogelijkheden 3x - Afspraken nakomen - Goede arbeidsvoorwaarden 2x	- Veel vertrouwen - Meubilair niet vernieuwend - Verstelbaar bureau

Bijlage 6: Codeboom (selectief coderen)

Organisatiecultuur

Gedragspatronen en symbolen	Gedragsvoorschriften	Sleutelpersonen en verhalen	Normen en waarden	Cultuur typering	Overige
Geen uniforme presentatie	Onderling verlof regelen	Leidinggevende belangrijk	Soms alleen snel	Taakcultuur 2x	Cultuur belangrijker dan geld
Bedrijfskleding uniform 3x	Eigen verantwoordelijkheid 2x	Combinatie taak/persoon 2x	Geen aansluiting strategie	Rollencultuur	Positieve cultuur
Bedrijfsimago verjongend	Veiligheid 5x	Directe collega belangrijk 3x	Goed en veilig	Combi rollen-persoonscultuur 2x	Gehaaste cultuur
Onderling respect 4x		Sleutelpersonen belangrijk	Eerlijkheid 2x	Combinatie taak-persoon	Wennen aan cultuur
Informeel sfeer		Praktijkbegeleider belangrijk	Openheid 3x	Combinatie rol-taak	Opendeuren cultuur 4x
Sfeer onderling 3x		Prettige leidinggevende	Duidelijkheid 2x	Voorkeur taak-persoon	Klaagcultuur 2x
Scheiding kantoor-productie 3x			Normen en waarden belangrijk 3x		Ad-hoc cultuur
Gezelligheid 3x			Eerder snel dan goed		Cultuur wordt harder
Professionele presentatie					Prioriteiten aangeven TD
Elkaar helpen					Waardering verse blik
Omgang met elkaar					
Prettige werksfeer 2x					
Interactie met collega's					
Weinig contact kantoor					
Sterke huisstijl					
Weinig hiërarchie					
Sterk familiegevoel					
Respect verdienen					

Leiderschap

Leiderschapsstijl	Eigenschappen leidinggevende	Zichtbaarheid leidinggevende	Overige
Delegeren 2x	Inspireren	Zichtbaarheid 3x	Verantwoordelijkheid bij afdeling
Leidende stijl	Informeel 2x	Vaker gesprek aangaan 2x	Leidinggevende belangrijker dan team
Begeleidende stijl	Adviserende rol	Andere ploegchef 2x	Nooit positieve bevestiging
Steunen/begeleidend leidinggeven	Samen oplossen	Vaak op kantoor	Verdedigen voor keuzes
Veel ondersteuning	Duidelijke leider	Persoonlijke betrokkenheid 2x	Geen duidelijke richting
Ondersteuning 2x	Overzicht behouden	Weinig contact	Serieus gesprek
Weinig ondersteuning 2x	Grenzen stellen		Zelfvoorzienend
Sturing aanwezig	Uitdagen		Leidinggevende belangrijk
Weinig sturing 5x	Medewerkers laten groeien		
Negatieve ondersteuning			

Ontwikkelingsmogelijkheden

Opleiden	Mentoring	Coaching	POP	Overige
Opleidingen plannen in samenspraak	Feedback belangrijk 7x	Geen coaching 2x	Geen TOP gesprek 2x	Voldoende opleidingsmogelijkheden 2x
Frustraties over plannen	Feedback geven moeilijk 3x	Coaching monteurs	TOP opgesteld 2x	Goede ontwikkelingsmogelijkheden
Plannen duurt lang	Feedback niet vastgelegd	Geen begeleiding aan machine	Nagekomen afspraken TOP	Ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden
Opleidingen worden geregeld	Geen feedback 2x	Belangrijke rol leidinggevende	Onduidelijkheid ontwikkelingsmogelijkheden 4x	Onderscheidend in ontwikkelingsmogelijkheden 2x
Mogelijkheden bieden	Klik praktijkbegeleider		Geen concreet loopbaanplan	Weinig aanbod
Keuze bij jezelf	Feedback naar elkaar		Voortgangsgesprekken	Bespreekbaar 3x
Handvatten toereiken	Vragen om feedback			Beloften niet nakomen
	Weinig waardering			Weinig tijd 6x
	Feedback kan beter			Geen tijd 3x
	Weinig positieve feedback 2x			Uitdaging 2x
	Feedback collega's onderling weinig			Doorgroeimogelijkheden helder
	Feedback van leidinggevende			Proactieve houding
	Kritisch zonder verwijten			Nieuwe machine leren
	Feedback van praktijkbegeleider			Machine stil plannen
				Goed traineeship
				Initiatief vanuit SK
				Doorgroeien binnen SK 2x
				Specialiseren
				Onrealistisch toekomstperspectief
				Blijven leren

Arbeidsvoorwaarden

Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Overige arbeidsvoorwaarden
Loon belangrijkste	Flexibele werktijden 6x	Fietsplan 2x
Miscommunicatie contract onbepaalde tijd	Flexibele werktijden belangrijk	Fitness met korting
Beloning is belangrijk	Goede pensioensregeling	Bedrijfsfiets
Salaris goed geregeld	Vrijheid in uren	Scheiding werk/privé
Marktconform salaris	Flexibele uren 3x	Werk-privé balans 4x
Salaris grootste drijfveer	Prima werktijden	Weinig mobiliteit
Contract onbepaalde tijd	Thuiswerken 2x	Goede arbeidsvoorwaarden 6x
Salaris is een trigger	Geen vaste tijden	Roulatie werkzaamheden
Beloning is waardering		Onderlinge roulatie
Beloningen marktconform		Tevreden 2x
Veel vakantiedagen		

Binden en boeien

Organisatiecultuur	Ontwikkelingsmogelijkheden	Leiderschap	Arbeidsvoorwaarden	Overige
Invloed cultuur 8x	Doorgroeimogelijkheden 3x	Invloed leidinggevende 7x	Arbeidsvoorwaarden belangrijk 3x	Uitdaging 7x
Binding waarden en normen	Ontwikkelingsmogelijkheid en belangrijk 5x	Leidinggevende minder belangrijk	Invloed arbeidsvoorwaarden 6x	Open staan
Cultuur en ontwikkelingsmogelijkheden	Blijven leren 2x	Waardering belangrijk	Vast contract	Communicatie
Cultuur meeste invloed	Ontwikkelingsmogelijkheid en veel invloed 3x	Leiderschap is essentieel	Salaris belangrijk	Kennisdelen
Lange termijn visie	Duidelijk toekomstperspectief	Vrijheid 2x	Zekerheid bieden	Verjonging personeelsbestand 2x
Arbeidsvoorwaarden en cultuur	Cultuur en ontwikkelingsmogelijkheid en	Alle factoren van belang	Oubollige activiteiten	Beloftes nakomen
Aansluiting cultuur	Aandacht voor ontwikkelingsplan	Leidinggevende vertrekreden 4x	Fatsoenlijk inkomen	Positieve benadering toepassen
Zingeving	Nieuwe werkzaamheden	Leidinggevende geen vertrekreden 2x	Inspelen op persoon	Duidelijkheid strategie
Duidelijke afspraken	Duidelijk loopbaanpad		Goede voorwaarden bieden	Medewerkers betrekken MTMK
Alle factoren van belang	Perspectief bieden		Arbeidsvoorwaarden en cultuur	Meerjarenplan
Cultuur vertrekreden 2x	Roulatie machinevoerders		Nevenactiviteiten op sociaal vlak	DI voor jongeren
	Initiatief vanuit SK		Alle factoren van belang	Medewerkers enthousiast houden
	Alle factoren van belang			Zorgen voor personeel
	Ontwikkelingsmogelijkheid en vertrekreden 6x			Opener communiceren

Bijlage 6: Belangrijkste arbeidsvoorwaarden

De respondenten gaven onderstaande top 5 aan in arbeidsvoorwaarden.

1. Loon	1. Loon
2. Werktijden	2. Werktijden
3. Vakantiedagen	3. Vakantiedagen
4. Vergoeding dertiende maand	4. Persoonlijk ontwikkelingsplan
5. Arbeidsduur	5. Scholing en studiefaciliteiten

1. Loon	1. Persoonlijk ontwikkelingsplan
2. Scholing en studiefaciliteiten	2. Loon
3. Persoonlijk ontwikkelingsplan	3. Werktijden
4. Vakantiedagen	4. Verlofdagen
5. Werktijden	5. Arbeidsduur

1. Loon	1. Loon
2. Ontwikkelingsmogelijkheden	2. Vergoeding dertiende maand
3. Verlofdagen	3. Werktijden
4. Werktijden	4. Arbeidsduur
5. Vergoeding dertiende maand	5. Vakantiedagen

1. Loon	1. Loon
2. Reiskostenvergoeding	2. Pensioen
3. Werktijden	3. Flexibele werktijden
4. Vakantiedagen	4. Reiskosten
5. Pensioen	5. Persoonlijke ontwikkeling