

Wij veranderen, veranderen jullie mee?

De ontwikkelbereidheid van de operators van afdeling Inpak
bij: Cloetta Roosendaal Spoorstraat.



Silke Dekker (2311100)

20-01-2017

Cloetta Holland B.V.

Sanne van de Sande-Prince

Cloetta

Onderzoeksrapport Afstudeerfase Human Resource Management

2016 - 2017

Titel: Wij veranderen, veranderen jullie mee?
Ondertitel: De ontwikkelbereidheid van de operators van afdeling Inpak bij: Cloetta Roosendaal Spoorstraat.

Naam: Silke Dekker
Studentnummer: 2311100
Datum: 20 januari 2017

Praktijkorganisatie: Cloetta Holland B.V.
Locatie: Roosendaal Spoorstraat
Praktijkbegeleiders: Debby Tjon-Sien-Fat (HR Manager)
Veerle van der Zanden (HR Business Partner)

Opleiding: Human Resource Management
Hogeschool: Fontys Hogescholen Tilburg
Afstudeerbegeleidster: Sanne van de Sande-Prince

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport bevat een kwalitatief onderzoek naar de operators van de afdeling Inpak van snoepfabrikant Cloetta, locatie Roosendaal Spoorstraat. Lange termijn doelstellingen van de organisatie vergen veranderingen in de functie van de operators. Het beeld waar zij in de toekomst idealiter aan zouden moeten voldoen vraagt extra inzet en ontwikkeling van de operators.

Echter is onbekend waarom de operators zelf willen ontwikkelen en hoe bereid ze daar toe zijn. Zonder dat inzicht kan de organisatie de ontwikkeling niet stimuleren en kan er geen aansluiting gevonden worden bij persoonlijke drijfveren van de operators. Aan de hand van dit onderzoek is vastgesteld in hoeverre de operators van de afdeling Inpak ontwikkelbereidheid ervaren en onder invloed van welke factoren dit al dan niet ervaren wordt.

De vraagstelling die centraal staat luidt:

In hoeverre ervaren de operators van de afdeling Inpak van Cloetta Roosendaal ontwikkelbereidheid?

De hoofdvraag wordt ondersteund met deelvragen naar ruimte en motivatie voor persoonlijke ontwikkeling, de componenten die (op basis van theoretische ondersteuning) samen ontwikkelbereidheid vormen.

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is aan de hand van literatuuronderzoek en desk research in beeld gebracht welke theoretische en praktische kennis er al is over het onderwerp. Er hebben diepte-interviews plaatsgevonden met operators van de afdeling Inpak (onderzoekspopulatie) om inzicht te krijgen in de ontwikkelbereidheid.

Uit de interviews en uiteindelijke resultaten is gebleken dat de operators van de afdeling Inpak in ruime mate bereid zijn persoonlijk te ontwikkelen en dat de ontwikkelbereidheid door Cloetta zowel wordt bevorderd als belemmerd. De operators ervaren beperking in de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, wat vooral terugkomt in de factor autonomie. De operators blijken zeer gemotiveerd voor persoonlijke ontwikkeling.

Aan de hand van de conclusie kan vastgesteld worden hoe Cloetta Roosendaal Spoorstraat kan inspelen op de ontwikkelbereidheid van de operators, om de ontwikkeling op lange termijn te bevorderen.

Voorwoord

Beste lezer,

Wat leuk dat u de moeite heeft genomen om in ieder geval tot hier mijn afstudeeronderzoek te lezen.

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogescholen Tilburg. Vanaf september 2016 t/m juni 2017 loop ik vier dagen per week stage op de HR afdeling van Cloetta Holland B.V., locatie Roosendaal Spoorstaat. Samen met mijn praktijkbegeleidster(s) van Cloetta en afstudeerbegeleidster van Fontys ben ik na een tijd wikken en wegen tot de huidige onderzoeksvraag gekomen. Vooral de opbouwende fase van het onderzoek heb ik als lastig ervaren, maar al gauw ging het proces een stuk sneller.

Ik wil graag Sanne van de Sande bedanken voor haar enorme betrokkenheid en kritische blik bij dit onderzoek. Je bent de eerste in vier jaar HBO die mij altijd weet uit te dagen om het anders of beter te doen.

Daarnaast wil ik graag zowel Debby Tjon-Sien-Fat als Veerle van der Zanden bedanken voor het delen van hun kennis en kwaliteiten en het bieden van tijd en ondersteuning. Jullie laten mij mooie, voor mij nieuwe kanten van het HR-werkveld zien en ik kijk uit naar de komende maanden van samenwerking. Bedankt voor de ruimte om binnen Cloetta mijn afstudeeronderzoek uit te voeren.

Die ruimte is mij tevens geboden door alle operators van de afdeling Inpak die zo vrij waren zich door mij te laten interviewen. Bedankt voor jullie goede vertrouwen en oprechte, ongenueanceerde antwoorden en verhalen.

Ik wens u veel leesplezier en ik sta uiteraard open voor eventuele op-/aanmerkingen.

Tilburg, januari 2017.

Silke Dekker

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Context en aanleiding	7
1.2 Huidige situatie en probleemstelling	9
1.3 Praktijkdoel	12
1.4 Kennisdoel	12
1.5 Onderzoeksvragen	12
1.6 Leeswijzer	14
 2. Theoretisch kader	 15
2.1 Inleiding in ontwikkelbereidheid	15
2.2 Inleiding in motivatie	16
2.2.1 Verwachtingstheorieën	16
2.2.2 Waardetheorieën	17
2.3 De Zelf-Determinatie Theorie	19
2.4 Ruimte en motivatie als componenten	20
2.5 Intrinsieke & extrinsieke doelen in verschillende context	22
2.6 Cynisme bij verandering in organisaties	24
 3. Conceptueel Model	 27
 4. Methodische verantwoording	 28
4.1 Onderzoeksmethoden	28
4.1.1 Literatuuronderzoek	28
4.1.2 Desk research	28
4.1.3 Kwalitatief onderzoek	29
4.2 Procedure en respondenten	30
4.2.1 Onderzoekspopulatie	30
4.2.2 Respondenten	30
4.2.3 Procedure dataverzameling	31
4.3 Meetinstrumenten	31
4.4 Analyses	32
 5. Resultaten	 34
5.1 Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	34
5.1.1 Gevoel van competentie	34
5.1.2 Gevoel van autonomie	36
5.1.3 Aansluiting bij persoonlijke waarden en sociale behoeften	38

5.2 Motivatie voor persoonlijke ontwikkeling	39
5.2.1 Intrinsieke motivatie	39
5.2.2 Extrinsieke motivatie	40
6. Conclusie	42
7. Discussie	46
8. Literatuurlijst	49
9. Bijlagen	52
Bijlage 1 Operator van de toekomst	53
Bijlage 2 Skill Matrix	54
Bijlage 3 Functieniveaus Inpak	57
Bijlage 4 Vragenlijst	59
Bijlage 5 Transcripten [niet hardcopy]	61
Bijlage 6 Codeboom	124

1. Inleiding

1.1 Context en aanleiding

De actualiteit liegt er niet om: organisaties veranderen in een rap tempo. Nieuwsberichten over reorganisaties van internationale banken, overheidsinstellingen en bedrijven vliegen ons om de oren en de toenemende mate van automatisering en efficiënte vragen om een continu proces van innovatie. In een recent bericht uit HR Praktijk (HR Praktijk, 2016) wordt het belang van vernieuwing voor MKB-bedrijven benadrukt en geeft 62 % van de MKB-professionals aan dat hun organisatie, zonder succesvolle innovatie, over tien jaar niet meer bestaat. Loes Diggemans, directeur bij Unique, een succesvolle uitzendorganisatie met een breed scala aan HR-diensten, spreekt zich uit over de meerwaarde van sociale innovatie:

“Het is inmiddels geen verrassing meer dat innovatie de sleutel is tot zakelijk succes. Echter is het wel verrassend dat de focus nu met name bij product- en procesinnovatie ligt en in mindere mate bij sociale innovatie. Om als organisatie innovatief naar buiten te treden is het belangrijk om de waarde van interne innovatie te erkennen. Denk hierbij aan flexibiliseren van de organisatie of het stimuleren van co-creatie. Immers, een goed begin is het halve werk en een goede basis voor innovatie, dat begint vanuit het hart van de organisatie. De uitdrukking ‘practice what you preach’, is hier zeker aan de orde” (Diggemans, in HR Praktijk, 2016, pp. 1).

Sociale innovatie heeft, zoals het woord sociaal al zegt, invloed op de mensen binnen de organisatie. Voorbeelden als flexibiliseren en co-creatie vereisen vernieuwing en verandering in de werkzaamheden en het gedrag van medewerkers. Zoals Diggemans aangeeft begint innovatie bij het hart van de organisatie, gevormd door de mensen die er werken. Om vanuit het hart te werken moet sociale innovatie gewenst zijn bij elke individuele medewerker. ‘Practice what you preach’ werkt immers het beste als dit voor iedereen geldt en als er sprake is van een organisatie-breed toekomstbeeld.

Maar, *what do we preach?* Aangezien sociale innovatie, net als andere vormen van vernieuwing en verandering, invloed heeft op de mensen en hun werk kan het lastig zijn om van een gezamenlijke visie te spreken. Na vijf maanden onderdeel te zijn geweest van Cloetta Roosendaal Spoorstraat (afgekort naar Cloetta Roosendaal), zie ik een groot aantal verschillende belangen en perspectieven ten opzichte van de toekomst en verandering binnen de organisatie. Het is simpelweg niet mogelijk om van één toekomstbeeld te spreken of de manier waarop dit bereikt gaat worden. Om een beeld van de verschillende perspectieven binnen de Roosendaalse snoepjesfabriek te geven, wordt er hiërarchisch gezien bovenaan in de organisatie begonnen.

Het internationale hoofdkantoor van Cloetta streeft in de regel naar een toenemende omzet en afnemende kosten door middel van een hogere efficiëntie, zo blijkt uit interne communicatie en vertrouwelijke bronnen van het Operationeel Plan van voorafgaande jaren (OP 2015, 2016). Dit uitgangspunt gaat hand in hand met de principes van ‘lean’, die worden toegepast binnen alle productielocaties van Cloetta in heel Europa. Zoals ‘Lean voor Dummies’ (Sayer, Williams, 2014) in kindertaal toelicht is lean een filosofie om in het werken productieproces te streven naar zo weinig mogelijk verspilling van tijd, middelen en energie. Dit gebeurt aan de hand van verschillende werkwijzen en methodes, van kleine

trucjes tot grote *ongoing* projecten. In de jaren '60 geïntroduceerd door het management van Toyota maar pas afgelopen vijf à tien jaar een echte 'booming business' in Nederland. Lean is geen project, niet tijdelijk en met begin en einde, maar een structurele verandering in het organiseren van werk, op elke plek in de organisatie en door iedereen. In het bepalen van processen staan het voorkomen van verspilling en het belang van de klant centraal (Sayer, Williams, 2014).

Uiteraard zijn deze principes en doelstellingen op basis van lean er niet altijd geweest en in de praktijk is de periode zonder lean langer dan de periode met. Om de context waarin dit onderzoek plaatsvindt volledig te begrijpen is een stuk achtergrond en geschiedenis over de locatie Roosendaal Spoorstraat en Cloetta essentieel.

In 1928 werd het ondertussen iconische snoepmerk Red Band opgericht door Dhr. Overwater. In augustus dat jaar kwamen de eerste machines in het gebouw aan de Spoorstraat en eind van het jaar werkten er 25 mensen op drie afdelingen aan de productie en inpak van Red Band snoepjes. Een luchtbombardement tijdens de WOII, meerdere overnames door verschillende snoepfabrikanten en bijna 90 jaar later, brengt ons tot de huidige productielocatie van Cloetta Holland B.V.. Sinds de fusie in 2012 tussen het toenmalige Leaf Holland en de Zweedse snoepfabrikant Cloetta, valt de locatie aan de Spoorstraat onder één van de tien Cloetta fabrieken in vijf verschillende Europese landen. Daarmee behoren de merken Red Band en Venco tot een in Zweden beursgenoteerd bedrijf. Momenteel produceert de fabriek in Roosendaal zo een 17.000 ton snoep per jaar met ruim 140 medewerkers (Introductie cursus E-Cloetta, 2016).



Boven: De 'Red Band' fabriek in 1928



Rechts: De 'Red Band' fabriek in 1995 (meest recente foto)

Ondanks alle veranderingen zijn vandaag de dag nog mannen en vrouwen werkzaam die op hun 15^e jaar al achter de lopende band op de Inpakafdeling stonden. Het gebouw staat op dezelfde plek in Roosendaal en is in de volksmond nog steeds 'de Red Band fabriek', waar ook nog steeds hoofdzakelijk Red Band en Venco snoepjes geproduceerd worden. Zoals uit de cultuur en tradities blijkt, wat ik zelf sterk ervaren heb in gesprekken en het dagelijkse samenwerken, is dat de historie iets is wat de mensen bindt en wat een deel van de oudere generatie medewerkers het liefst zo veel mogelijk in stand wil houden.

Echter vraagt het zijn van een beursgenoteerd bedrijf om een hogere efficiënte, om te voorkomen dat andere Cloetta productielocaties in Europa de productie niet op een goedkopere manier over zullen nemen. Uit interne communicatie met managers uit het Operations Team (management) blijkt dat er een stroom in volumes gaande is tussen verschillende fabrieken en dat de concurrentie dus vooral intern, binnen Cloetta, ligt. Financiële doelstellingen die Cloetta-breed gesteld worden vereisen verandering en vernieuwing binnen Cloetta Roosendaal.

Operationeel leidt dat tot doelstellingen en KPI's (Key Performance Indicator) op o.a. veiligheid, kwaliteit, volume, kosten en mens. Een KPI wordt uitgedrukt in een getal en gekoppeld aan een target, ook in een getal, om de doelstelling te kunnen meten (ManagementSite B.V., 2016). Deze doelstellingen hebben raakvlak op elk organisatieniveau, ondanks dat het principe van lean en de doelstellingen top-down bepaald zijn. Dit betekent dat elke individuele werknemer hier aan bij zal moeten dragen om de gewenste resultaten te kunnen behalen. Uiteindelijk leidt het behalen van de dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse en jaarlijkse doelstellingen idealiter tot 'Lean 2020', een internationaal Cloetta streven. Hierin staat de KPI van 80 % Overall Equipment Effectiveness (OEE) centraal, wat de daadwerkelijke benuttingsgraad van machines aangeeft. Ook in de praktijk wordt de OEE gebruikt als maatstaf van de efficiënte van de machines. Het geeft onder andere aan in hoeverre de machines zonder storingen en op het optimale kunnen gedraaid hebben, waardoor zo veel mogelijk snoepjes geproduceerd of verpakt worden in de gegeven tijd.

Het bereiken van deze doelen vraagt aanpassingen in onder andere de technische kant van het productieproces, maar ook de werkwijze en mind-set van elke individuele operator. De doelstellingen hebben invloed op de eisen die aan hen werk gesteld worden en op de manier waarop zij dienen te werken. En vorm van sociale innovatie. Functies van productiemedewerkers, waarvoor in dit onderzoek de term 'operators' wordt gebruikt, zullen er in de toekomst anders uit komen te zien om de doelstellingen op lange termijn te behalen.

1.2 Huidige situatie en probleemstelling

Vanuit het People Development Project (2016) is door Human Resources (in samenwerking met production leaders en projectleden) in grote lijnen in beeld gebracht waar operators in hun functie, in lijn met de doelstellingen van 'Lean 2020', aan zouden moeten voldoen. Er is een beeld geschetst van hoe Cloetta de operator van de toekomst voor ogen heeft, terug te vinden in bijlage 1. Zonder in dit onderzoek dieper in te gaan op de totstandkoming van dit beeld, wordt de operator o.a. gekenmerkt wordt door een MBO 2 niveau en (meer) kennis over machineonderhoud, lean, veiligheid en computersystemen. In de praktijk betekent dit meer verantwoordelijkheden, bredere vaardigheden dan voor je functie nodig zijn hebben en gebruik maken van lean methoden. Om de bijdrage van de operators aan 'Lean 2020' te verzekeren voldoet op lange termijn elke operator idealiter aan het beeld van de operator van de toekomst. De werving en selectie van nieuwe operators kan gebaseerd worden op de kenmerken, maar voor nu is de aandacht gericht op de ontwikkeling van de huidige

operators. Omdat deze veranderingen van invloed zijn op de dagelijkse werkwijze en -inhoud wordt er een groot beroep gedaan op de **ontwikkelbereidheid** van de operators.

Het People Development Project heeft in verband met ziekte uitstel gekregen maar is in de praktijk voor HR nog altijd een belangrijk aandachtsgebied. Het project richt zich op het helder in kaart brengen van huidige functie van de operator en initiatieven die bijdragen aan de ontwikkeling van operators. Een doelstelling van het project is om de functie van operator door middel van o.a. training en bredere taken naar een hoger niveau te krijgen. De operator van de toekomst wordt hierin als stip op de horizon gezien, een lange termijn doel.

De afdeling Inpak, één van de drie afdelingen waar operators werken, functioneert in dit project als pilot. Alle concrete initiatieven zijn uitgevoerd op de afdeling Inpak en enkele operators van deze afdeling zijn tevens projectleden. Voor de Gietafdeling en Dragee/Comprimée geldt dat dit project input kan geven voor een eventueel nieuw project gericht op één van de twee andere afdelingen.

In desk research is door middel van open interviews in kaart gebracht hoe production leaders, de Production Manager en andere betrokkenen zoals de Opleidingsadviseur en natuurlijk HR aankijken tegen de ontwikkeling van de operators van Cloetta Roosendaal. Op basis van de gesprekken is te constateren dat operators open lijken te staan voor het bijleren van nieuwe kennis en vaardigheden, maar dat structurele veranderingen moeilijk door te voeren zijn.¹ Een veel gebruikt voorbeeld in de gesprekken is lean, waarover onduidelijk blijkt te zijn in hoeverre operators zich hier bewust van zijn. Production leaders geven aan dat het groot aantal projecten omtrent veranderingen leidt tot een soort afstand naar de operators toe, die het idee hebben dat 'het wel weer over waait'. Dit terwijl lean juist geen einde kent en omschreven kan worden als *a way of life* (Meier, 2010).

Terwijl er in het kader van 'Lean 2020' actieve stappen worden ondernomen in de ontwikkeling van operators, ontbreekt het antwoord op de vraag waarom operators zelf zouden willen ontwikkelen. Wat maakt hen wel of niet bereid om inzet te tonen voor persoonlijke ontwikkeling, wanneer de organisatie dit van hen vraagt? Het gevaar dreigt dat projecten ten aanzien van ontwikkeling ervaren worden als één van de vele andere projecten en dat de meerwaarde niet ingezien wordt. De motivatie om 'mee' te ontwikkelen blijft dan hoogstwaarschijnlijk uit. Zoals in het wetenschappelijk artikel *Understanding and managing cynism about organizational change* (Reichers, Wanous, Austin, 1997) wordt benadrukt is het betrekken van belanghebbende bij veranderingen essentieel in het voorkomen van cynisme ten opzichte van verandering. Wordt dit niet (voldoende) gedaan, dan is de kans groot dat het als een ongevraagde verandering voelt die min of meer opgelegd is.

Het betrekken van de operators gebeurt in dit geval niet door hen over te halen om 'mee' te ontwikkelen, maar door te kijken naar hun drijfveren onafhankelijk van een bepaald project of bepaalde organisatieverandering. De kans op een succesvolle verandering is groter bij optimaal functioneren, wat volgens de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000) alleen bereikt kan worden met doelen die aansluiten bij de eigen persoonlijke ontwikkeling en motivatie (hier wordt in het *hoofdstuk 2 Theoretisch kader* dieper op ingegaan). Om die

¹ Bronvermelding ontbreekt: Gesprekken zonder opname, documentatie of vragenlijst.

achtergrond bij de operators te achterhalen en cynisme te voorkomen moet inzicht verkregen worden in de huidige mate van **ontwikkelsbereidheid**. Daarnaast is het waardevol om te weten waar die ontwikkelbereidheid uit bestaat en door welke factoren dit al dan niet veroorzaakt wordt. De vereiste veranderingen vergen een optimale ontwikkelbereidheid.

Inzicht in de mate en het ontstaan van ontwikkelbereidheid kan HR helpen bij het stimuleren van een positieve houding ten opzichte van verandering en extra inzet. Uiteindelijk dient het People Development Project om bijdrage te leveren aan 'Lean 2020' maar ook zeker aan de persoonlijke ontwikkeling van de operators. Om de operators dit zelf in te kunnen laten zien moet ingespeeld worden op hun eigen ontwikkelbereidheid en de factoren die voor hen hierin een belangrijke rol spelen. Zo kan er bij de implementatie van veranderingen in bijvoorbeeld opleidingen en de werkwijze aansluiting gezocht worden bij hun eigen belangen, motivatie en behoeften. Daarnaast kan er rekening gehouden worden met eventuele ontevredenheid omtrent de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling bij Cloetta Roosendaal.

Zoals eerder vermeld functioneert de afdeling Inpak in het People Development Project als pilot. Om die reden worden operators van de afdeling Inpak ook in dit onderzoek aangehouden als onderzoekspopulatie. Er wordt uitgegaan van de huidige situatie per september 2016 en ontwikkelingen binnen het project worden buiten beschouwing gelaten. De focus ligt in dit onderzoek op de huidige ontwikkelbereidheid van de operators en er wordt geen aandacht besteed aan hun mening of ervaring met het project. Op die manier zijn de resultaten niet afhankelijk van wat de operators weten van het project en geven de resultaten een werkelijk beeld van de operators en hun persoonlijke ontwikkeling, ongeacht de gewenste verandering vanuit de organisatie.

In de 'Skill Matrix' (zie bijlage 2) is inzichtelijk gemaakt uit welke onderdelen de operator functies van de afdeling Inpak bestaan en waar elke operator van de afdeling Inpak individueel staat. Dat geeft voor dit onderzoek een beeld van de werkinhoud en de huidige ontwikkeling van de operators, waarbij ook naar de verwachting wordt gekeken. In de Skill Matrix zijn de eerste stappen te zien naar de operator van de toekomst, met zogenaamde 'stertaken' aangegeven als nieuwe taken of vaardigheden voor de operators Inpak.

In bijlage 3 wordt op basis van desk research inzicht gegeven in de huidige functieniveaus op de afdeling Inpak en het opleidingsaanbod voor de operators. De documenten zijn opgesteld op basis van gesprekken met de Opleidingscoördinator en het beleidsbestand Procedure 18 Opleidingen (Cloetta Holland BV, 2016). ² Met bijlage 3 wordt, naast de Skill Matrix, duidelijk waar de operators op dit moment staan en wat hun ontwikkelmogelijkheden zijn.

² Bronvermelding ontbreekt: Gesprekken zonder opname, documentatie of vragenlijst.

1.3 Praktijkdoel

Om de organisatie van een relevant en nuttig advies te kunnen voorzien is er een praktijkdoel opgesteld.

Het praktijkdoel van dit onderzoek luidt als volgt:

Vaststellen hoe het Operations Team van Cloetta Roosendaal kan inspelen op de (al dan niet aanwezige) ontwikkelbereidheid van de operators van de afdeling Inpak, om op lange termijn de ontwikkeling naar de operator van de toekomst te bevorderen.

1.4 Kennisdoel

Om het praktijkdoel te kunnen bereiken zal eerst kennis moeten worden opgedaan met betrekking tot het onderwerp.

Het kennisdoel van dit onderzoek luidt als volgt:

Vaststellen in hoeverre de operators van de afdeling Inpak ontwikkelbereidheid ervaren en onder invloed van welke factoren de ontwikkelbereidheid al dan niet ervaren wordt. Door middel van deze kennis kan bepaald worden welke factoren onvoldoende aanwezig zijn en verbetering vragen ten behoeve van de ontwikkelbereidheid.

1.5 Onderzoeksvragen

Om het kennisdoel en uiteindelijk het praktijkdoel te realiseren wordt er aan de hand van dit onderzoek antwoord gegeven op een hoofdvraag, twee deelvragen en per deelvraag twee of drie sub-deelvragen. De sub-deelvragen geven samen antwoord op de bijbehorende deelvraag, de deelvragen samen geven antwoord op de hoofdvraag.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre ervaren de operators van de afdeling Inpak van Cloetta Roosendaal ontwikkelbereidheid?

Bijbehorende deelvragen en sub-deelvragen zijn:

1. In hoeverre ervaren de operators ruimte voor persoonlijke ontwikkeling?

1.1. In hoeverre voelen de operators zich competent om persoonlijk te ontwikkelen?

1.2. In hoeverre voelen de operators zich autonoom om persoonlijk te ontwikkelen?

1.3. In hoeverre ervaren operators aansluiting tussen enerzijds persoonlijke waarden en sociale behoeften en anderzijds hun persoonlijke ontwikkeling?

2. In hoeverre ervaren de operators motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

2.1. Onder invloed van welke factoren en in hoeverre ervaren de operators van de Inpak momenteel intrinsieke motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

2.2. Onder invloed van welke factoren en in hoeverre ervaren de operators van de Inpak momenteel extrinsieke motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

Uit 1.2 *Huidige situatie en probleemstelling* van de inleiding blijkt waarom dit onderzoek wordt toespitst op operators van de afdeling Inpak. Zoals eerder wordt toegelicht duidt de term operators op productiemedewerkers, dat in dit geval alle medewerkers van de afdeling Inpak zijn met uitzondering van de twee production leaders.

Zoals uit de deelvragen is op te maken wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat ontwikkelbereidheid bestaat uit enerzijds ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en anderzijds motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. De sub-deelvragen geven inzicht in hoe deze twee componenten opgebouwd zijn en beleefd worden. De keuze voor de componenten ruimte en motivatie en alle factoren uit de hoofd-, deel- of sub-deelvragen worden in het theoretisch kader (*hoofdstuk 2*) uitgelegd aan de hand van literatuuronderzoek.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit drie grote lijnen, namelijk (1) de theorie achter het onderwerp, (2) het onderzoek in de praktijk en (3) de resultaten en conclusie die een antwoord geven op de hoofd- en deelvragen. Uiteindelijk wordt in dit rapport het kennisdoel bereikt en vormt de stof de basis voor een advies waarmee het praktijkdoel bereikt kan worden. Het advies voor de organisatie maakt echter geen onderdeel uit van het onderzoeksrapport omdat er geen adviesvraag terugkomt in de hoofdvraag of deelvragen.

In het theoretisch kader (*hoofdstuk 2*), wat hierna zal volgen, komt alle relevante (wetenschappelijke) kennis rondom het onderwerp ontwikkelbereidheid aan bod. Er wordt aandacht besteed aan discussie, onwetendheden en verschillen en overeenkomsten tussen theorieën. Er wordt dieper ingegaan op motivatietheorieën om de splitsing tussen ruimte en motivatie voor persoonlijke ontwikkeling, die in de deelvragen gemaakt wordt, nader te verklaren.

Het conceptueel model (*hoofdstuk 3*) dat volgt geeft een schematische weergave van het theoretisch kader waardoor verbanden meer visueel worden gemaakt.

In de methodische verantwoording (*hoofdstuk 4*) komt precies aan bod hoe dit onderzoek is opgebouwd en uitgevoerd, met argumenten de gemaakte keuzes. Dit wordt uitgelegd aan de hand van de onderzoeksmethoden, de procedure rondom dataverzameling en respondenten, de gebruikte meetinstrumenten en analysemethoden.

Vervolgens worden de resultaten (*hoofdstuk 5*) toegelicht per bepalende factor voor ontwikkelbereidheid, afgeleid van de sub-deelvragen. De resultaten zijn een objectieve weergave van de codering van interviews, die hebben plaatsgevonden in de praktijk. Samen vormen de resultaten de basis van het antwoord op de deelvragen en hoofdvraag.

De werkelijke antwoorden op de deelvragen en hoofdvraag komen aan bod in de conclusie (*hoofdstuk 6*) van dit onderzoek. Daar worden conclusies getrokken op basis van de belangrijkste resultaten en verbanden met de theorie en met elkaar. Na dit hoofdstuk is het kennisdoel bereikt.

Na de conclusie volgt de discussie (*hoofdstuk 7*) waarin beperkingen van dit onderzoek worden besproken. Op basis van validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid worden verbetervoorstellen voor vervolgonderzoek gedaan. Daarnaast wordt er kritisch gekeken naar mogelijke nieuwe inzichten voor de theorie op basis van de resultaten en wordt de innovatieve waarde van dit onderzoek besproken.

In de literatuurlijst (*hoofdstuk 8*) is een alfabetisch overzicht vinden van elke geraadpleegde bron in dit onderzoek, conform APA-normen. Het rapport wordt afgesloten met bijlagen ter ondersteuning van het onderzoek, waarnaar in de tekst verwezen wordt.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding in ontwikkelbereidheid

De term **ontwikkelbereidheid** kan op verschillende manieren toegelicht worden. Bereidheid duidt op 'geen bezwaren hebbend om iets te doen' (Van Dale Uitgevers, 2016). Dat zou betekenen dat medewerkers met ontwikkelbereidheid geen bezwaar of tegenzin hebben om te ontwikkelen; of dit door hen als personen komt of onder invloed van de omgeving ontstaat, is niet uit de definitie af te leiden. In onderzoek gepubliceerd in het Journal of European Industrial Training (Clarke, 2008), worden de daadwerkelijke eerste stappen naar persoonlijke ontwikkeling gezocht bij de ontwikkelbereidheid, bekeken als een individueel kenmerk van een persoon wat iets zegt over de houding en het gedrag ten opzichte van leren. Dit duidt op ontwikkelbereidheid als factor dat van elk individu persoonlijk afhankelijk is, onafhankelijk van de omgeving. Om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren is het in dat geval belangrijk dat de 'bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen', waarmee de ontwikkelbereidheid wordt aangeduid, aansluit bij de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie aanbiedt (Van der Klink, Brouwer, Bultmann, Burdof, Schaufeli, Van der Wilt & Zijlstra, 2010).

Echter zal ik in dit onderzoek de term ontwikkelbereidheid breder benaderen dan de wil vanuit de medewerker om überhaupt te ontwikkelen; ook de manier waarop medewerkers ontwikkelmogelijkheden die de organisatie aanbiedt ervaren zal in mijn definitie deel uitmaken van de ontwikkelbereidheid. Zo houd ik de eventuele invloed van de mogelijkheden die de organisatie aanbiedt op de wil om te ontwikkelen samen binnen één term.

Vanuit die optiek is de 'bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen' (Van der Klink et al., 2010), waarmee oorspronkelijk ontwikkelbereidheid mee werd bedoeld, nog steeds persoonsgebonden maar kan worden aangeduid als de **motivatie** tot persoonlijke ontwikkeling. De keuze voor de term motivatie is gebaseerd op het aanduiden van de waarom achter de wil om te ontwikkelen; het is niet slechts bereid zijn, maar ook echt de wens voelen. Naast de motivatie vanuit de medewerkers kan ook de **ruimte** die de organisatie biedt voor persoonlijk ontwikkeling gezien worden als onderdeel van de ontwikkelbereidheid. De ruimte, bestaande uit onder andere de ontwikkelmogelijkheden, is het deel waar de organisatie zelf de meeste invloed op heeft en het eventuele verband tussen die ruimte en motivatie moet nader onderzocht worden. Op basis van de ZDT (Vansteenkiste, Ryan & Deci, 2008), een leidende theorie in dit onderzoek, is een ontwikkeling-stimulerende omgeving (ruimte in dit geval) een voorwaarde om de natuurlijke groeitendens van de mens niet te doorbreken. Een controlerende omgeving zou de natuurlijke wil om te ontwikkelen tegengaan en dus is de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling volgens deze theorie een cruciaal onderdeel van ontwikkelbereidheid.

Vanuit deze benadering wordt de ontwikkelbereidheid bepaald door de componenten **ruimte en motivatie**. De totstandkoming van deze twee componenten wordt nader verklaard vanuit achterliggende theorie over motivatie voor persoonlijke ontwikkeling, die in de volgende paragrafen aan bod zal komen.

2.2 Inleiding in motivatie

De Latijnse oorsprong van het woord 'motivatie' betekent bewegen, zoals we vandaag de dag nog steeds spreken over wat mensen in beweging brengt. Wat zijn iemands drijfveren, waarom gedragen mensen zich op een bepaalde manier en waar ligt de oorsprong van waarom mensen iedere dag doen wat ze doen. Tientallen verschillende theorieën over motivatie geven aan dat daar niet één verklaring voor is. Veel theorieën vertonen grote overeenkomsten maar er bestaan ook zeker perspectieven die niet hand in hand gaan. De discussie in het wetenschappelijk onderzoek rondom motivatie geeft aanleiding om theorieën te vergelijken en verschillende theorieën aan bod te laten komen.

Eccles en Wigfield (2002) maken in de *Annual Review of Psychology* in het hoofdstuk 'Motivational beliefs, values and goals' onderscheid tussen de verwachtingstheorieën en waardetheorieën. Dit onderscheid geeft (in termen van ontwikkelbereidheid) het verschil aan tussen enerzijds de verwachtingen van de medewerkers bij veranderingen van hun rol in de toekomst en de invloed op hun motivatie en anderzijds de motivatie tot persoonlijke ontwikkeling bij veranderingen. Omdat veranderingen meestal samen gaan met een aankondiging vooraf, zijn de drijfveren onlosmakelijk verbonden met de verwachting die medewerkers hebben bij de verandering. Echter kan de motivatie om te ontwikkelen ook apart van de verwachting bij een verandering gezien worden, zoals de waardetheorieën dat doen.

Motivatietheorieën gaan uit van de motivatie achter bepaald gedrag, bijvoorbeeld werk gerelateerd gedrag, sportprestaties of sociaal emotioneel gedrag. In dit onderzoek ligt de focus op drijfveren voor persoonlijke ontwikkeling in een veranderende organisatie en werkomgeving. De term ontwikkelbereidheid legt een link tussen de mogelijkheden voor ontwikkeling van buitenaf en motivatie die al dan niet aanwezig is voor persoonlijke ontwikkeling. Door de verwachtings- en waardetheorieën te combineren kom ik in de paragraaf 2.4 tot de conclusie welke factoren en twee componenten bepalend zijn voor de ontwikkelbereidheid van medewerkers.

2.2.1 Verwachtingstheorieën

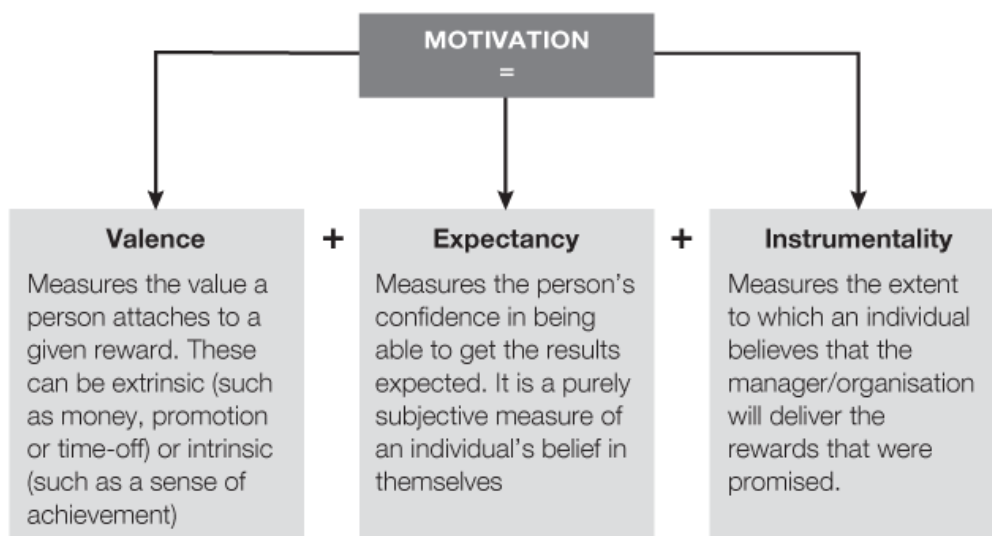
Eccles en Wigfield (2002) vatten de verwachtingstheorieën van Bandura (1997), Rotter (1966), Conell en Wellborn (1991) en Skinner, Zimmer-Gembeck en Connell (1998) samen tot een algemene uitleg van de principes van verwachtingen. Verwachtingstheorieën zijn gericht op een ervaring dat bepaald gedrag leidt tot een specifieke uitkomst en beloning en de mate waarin iemand zelf controle heeft over die uitkomst. De verwachting groeit naarmate een bepaalde uitkomst zich herhaalt en dus groeit het vertrouwen in de positieve consequenties van eigen gedrag. Over het algemeen presteren mensen met vertrouwen in de taak beter en raken zij op die manier gemotiveerder om grotere uitdagingen aan te gaan. Afhankelijk van de verwachting van wat de inspanning kost en de prestatie oplevert is de inschatting te maken of er reden is om bepaald gedrag te vertonen, wat dus de motivatie vormt.

Deze ideeën sluiten volledig aan bij de 'VIE- theorie' van Vroom (1964), die de componenten valence (validiteit, waarde), instrumentality (instrumentaliteit) en expectancy (verwachting)

combineert in een vermenigvuldiging die de motivatiesterkte bepaalt. Giep Franzen (2008) maakt in zijn boek 'Motivatie: denken over drijfveren sinds Darwin' helder onderscheid tussen de betekenis van elke component, zoals ook in het schema van McGrath & Bates (2013) naar verwezen wordt (zie afbeelding).

Met **valence** wordt bedoeld op de persoonlijke waarde die iemand hecht aan de beoogde uitkomst en in hoeverre dit aansluit bij de diepere behoeftes van het individu. De **expectancy** vormt de verwachting tot prestatie of het behalen van doelstellingen door eigen gedrag. Tot slot is **instrumentality** de verwachting dat het resultaat ook tot gewenste uitkomsten of consequenties leidt, zoals een goede beoordeling. Dit is weer afhankelijk van het vertrouwen in leiders, de mate waarin controle kan worden genomen over de uitkomsten bij gebrek aan vertrouwen en de manier waarop het beoordelingssysteem in elkaar zit. De inschatting of het eigen gedrag in eerste instantie tot gewenst resultaat leidt (E) is afhankelijk van de beoordeling van de moeilijkheidsgraad, de inschatting van de eigen capaciteiten met betrekking tot de taak en de waargenomen controle die iemand zelf heeft over de uitkomst.

Uiteindelijk wordt de motivatiesterkte bepaald door $V \times E \times I$. Op die manier bepalen de verwachtingen die iemand heeft bij een verandering in welke mate iemand gemotiveerd is en met zijn/haar ontwikkeling mee te gaan in de verandering.



Uit: The little book of Big Management Theories (McGrath & Bates, 2013).

2.2.2 Waardetheorieën

Eccles en Wigfield (2002) leggen door middel van verschillende waardetheorieën de betekenis van de verzamelnaam uit. Bij waardetheorieën ligt de nadruk op de oorzaak achter bepaald gedrag; achterliggende redenen of een aanleiding voor een individu om zich op een bepaalde manier te gedragen of betrokken te zijn bij een bepaalde taak. Want alleen de inschatting dat bepaald gedrag meer gaat opleveren dan het gaat kosten, waar enkele verwachtingstheorieën vanuit gaan, hoeft nog geen reden te zijn om dit gedrag te vertonen.

Binnen de waardetheorieën wordt door Eccles en Wigfield (2002) kort het verschil aangeduid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Er is sprake van **intrinsieke motivatie** als een activiteit ondernomen wordt enkel en alleen om de bevrediging die deze geeft, puur voor de positieve beleving die het gedrag zelf genereert en dat dus meer waarde heeft dan het effect van dat gedrag. De persoonlijke behoefte die een persoon voelt om die handeling uit te voeren is de enige reden dat de handeling ontstaat. Voorbeelden van intrinsieke doelen zijn talent-/zelfontwikkeling, creëren van gezondheid, een bijdrage leveren aan de samenleving of het opbouwen van vriendschappen en relaties.

Eccles en Wigfield (2002) spreken van **extrinsieke motivatie** als bepaald gedrag vertoond wordt op grond van een te bereiken, afzonderlijke uitkomst of geprikkeld wordt door een bepaald extern middel of instrument. Het effect van dat gedrag is dan de reden dat een bepaalde handeling plaatsvindt. Voorbeelden van extrinsieke doelen zijn financiële middelen (een bonus of andere beloning), een bepaald uiterlijk of een bepaalde status.

Secundaire motivatiefactoren, dus extrinsieke uitkomsten (in dit onderzoek bijvoorbeeld het naleven van regels van de organisatie), moeten volgens Eccles en Wigfield (2002) om effectief te zijn zo veel mogelijk in harmonie zijn met de intrinsieke motivatie. Ook Deci (1975) stelt van oudsher dat extrinsieke uitkomsten, hoewel zij korte termijn motiverend kunnen zijn, op langere termijn intrinsieke motivatie kunnen belemmeren omdat ze van kwalitatief andere aard zijn. Meerdere intrinsieke motivatietheorieën en onderzoekers zien intrinsieke motivatie als kwalitatief goede motivatie (Vansteenkiste, Simons, Lens & Soenens, 2004). Om op lange termijn effectief gedrag te genereren zou aansluiting gevonden moeten worden bij de intrinsieke doelen van medewerkers.

Dit betekent dat een organisatieverandering en de vereiste gedragsverandering van medewerkers dus zo dicht mogelijk bij de intrinsieke motivatie van medewerkers om te ontwikkelen moet liggen. Op die manier kan de verandering aansluiten bij de persoonlijke waarden en behoeften van medewerkers en wellicht gaan dienen als intrinsiek doel. Zoals genoemd is zelfontwikkeling een voorbeeld van een intrinsiek doel, maar in de context waarin de vraag naar ontwikkeling of verandering van buitenaf komt is het in eerste instantie een extrinsiek doel.

In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om dieper in te gaan op intrinsieke motivatie omdat dit vrijwel los staat van externe factoren zoals bedrijfsresultaten en beloning. Door motivatie als één van de twee componenten van ontwikkelbereidheid te zien wordt de externe motivatie in kleine mate buiten beschouwing gelaten omdat de externe factoren al terug komen in de ruimte voor ontwikkelbereidheid. De theorieën die eerst aan bod komen zullen zich dan ook richten op intrinsieke motivatie en samen aantonen dat deze vorm van motivatie een belangrijke rol speelt bij motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. In paragraaf 2.5 wordt de vergelijking tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie breder toegelicht.

2.3 De Zelf-Determinatie Theorie

Eén van de motivatietheorieën die Eccles en Wigfield (2002) uitdiepen is de 'Self-determination theory' (Deci & Ryan, 2000), of wel de Zelf-Determinatie Theorie (Vansteenkiste, Ryan & Deci, 2008) die uitgebreid aan bod komt in de uiteenzetting in Gedrag & Organisatie door de Vlaamse onderzoekers Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte en Andriessen (2009). De theorie gaat uit van een positief en proactief mensbeeld waarbij elke activiteit van nature is gericht op groei en integratie, waardoor de focus dus ligt op intrinsieke motivatie. Deze en vele andere theorieën, waarvan een deel nog aan bod komt, bekrachtigen dat persoonlijke ontwikkeling in de basis ontstaat vanuit intrinsieke motivatie (daar persoonlijke ontwikkeling ook genoemd wordt als intrinsiek doel).

Wel wordt in de ZDT (afkorting voor Zelf-Determinatie Theorie) gesteld dat een stimulerende omgeving waarin ruimte is voor groei en uitdaging een voorwaarde is voor deze houding. Een chaotische of controlerende omgeving kan zorgen voor een geblokkeerde groeitendens en kan daarmee demotiverend werken. Regels vanuit de werkgever over bijvoorbeeld doorstroom en opleiden kunnen bepalend zijn voor iemands persoonlijke ontwikkeling en vormen daarom een 'controlerende' omgeving. Volgens Vansteenkiste, Ryan en Deci (2008) ondermijnt dat de intrinsieke motivatie en kan de natuurlijke behoefte aan bijvoorbeeld talentontplooiing of verbondenheid in de weg worden gestaan. Op die manier kan weerstand tegen ontwikkeling ontstaan. Extrinsieke motivatiefactoren worden vanuit de ZDT, net als eerder genoemd in het onderscheid tussen kwalitatief goede en minder goede motivatie, als minder positief gezien voor het welzijn van het individu en het op lange termijn functioneren.

De ZDT gaat uit van drie psychologische basisbehoeften als cruciale bronnen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren (Deci & Ryan, 2000; Reeve, 2005). Deze behoeften zijn autonomie, verbondenheid en competentie. Als er voorzien wordt in deze behoeften biedt dit de optimale mogelijkheid tot groei en stimuleert dit de intrinsieke motivatie. Vanuit die perceptie functioneren de basisbehoeften dus als voorwaarde en het bieden van ruimte voor ontwikkelbereidheid.

Competentie wordt omschreven als de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 2000; White, 1959) en zich daardoor competent en bekwaam voelen om te ontwikkelen en flexibel met veranderingen om te gaan. Hier is een grote gelijkenis te zien met de Expectancy Value Theory van Vroom (1964), die met factor 'E' doelt op de verwachting die iemand heeft bij hoe bekwaam hij/zij is om een taak succesvol uit te voeren, specifiek op basis van eerdere ervaringen. Het verschil is dat de ZDT uitgaat van aan aangeboren behoefte om met zelfvertrouwen werk aan te gaan, in plaats van aangeleerde behoefte. Volgens de theorie van Vroom (1964) wordt gevoel van competentie bepaald door een eigen inschatting van de moeilijkheidsgraad en eigen bekwaamheden, plus inschatting van de controle die iemand heeft op de uitkomst van het gedrag of de taak. Aangeleerd of niet, zich competent voelen is volgens beide theorieën een basisbehoefte binnen het ontstaan van intrinsieke motivatie.

De behoefte aan **verbondenheid** wordt omschreven als de behoefte aan het opbouwen van positieve sociale relaties, zich verzorgd voelen en zelf kunnen zorgen voor anderen (Van den Broeck et. al., 2009). Deel uitmaken van een gezellig team of leuk contact met collega's is hier in een begin, maar Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens en Andriessen (2009) benadrukken het belang van diepgaande, betekenisvolle relaties om zich verbonden te kunnen voelen. Dit heeft een groot raakvlak met de persoonlijke waarde die iemand hecht aan een bepaalde omgeving of bepaald gedrag waardoor een veilig gevoel ontstaat.

Onder de behoefte aan **autonomie** wordt de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen verstaan en dus niet onder druk te staan; een gevoel van zelf kunnen beslissen en aan de basis van je eigen gedrag staan (Meyer & Gagne, 2008; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Autonomie kan ook ervaren worden wanneer zinvolle opdrachten voor anderen worden uitgevoerd (Deci & Ryan, 2004). Dit wordt bereikt door medewerkers die volledig achter de reden van bepaald (vereist) gedrag staan en controle hebben op hun eigen gedrag. Ook hierin is een grote overeenkomst te vinden met de Expectancy Value Theory van Vroom (1964), die als factor om motivatiesterkte te bepalen de verwachting noemt die iemand heeft bij het effect van de uitkomst van bepaald gedrag. Een voorbeeld hiervan is dat een werknemer een nieuwe vaardigheid leert bij een training maar er in de praktijk geen tijd is om deze toe te passen; in dat geval voelt een medewerker zich niet autonoom in zijn gedrag omdat zijn eigen inzet geen invloed heeft op de werkelijke uitkomst.

2.4 Ruimte en motivatie als componenten

De ZDT blijkt, als één van de belangrijkste humanistische motivatietheorieën in het literatuuronderzoek, van steeds terugkerende principes uit te gaan en een leidende rol te spelen in het definiëren van de factoren ruimte en motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. Een aantal voorbeelden van overeenkomsten met deze theorie, die er dus in basis vanuit gaat dat ontwikkeling voortkomt uit intrinsieke motivatie, worden op een rij gezet.

In "Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid" wordt een recente stroming in motivatietheorieën geconstateerd en omschreven als het persoonsgerichte prestatieperspectief (De Jonge, Peeters, Sjollema & Zeeuw, 2012). Met hogere eisen aan efficiëntie en arbeidsproductiviteit en de uitdaging van vergrijzing moet werk creatiever en innovatiever ingedeeld worden, wat volgens het onderzoek alleen gerealiseerd kan worden met intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Vertrouwen, zelfsturing, duurzame inzetbaarheid en intensieve scholing zijn belangrijke factoren in hedendaagse arbeidsmotivatie en ontwikkeling. Opnieuw wordt intrinsieke motivatie dus meer dan extrinsieke motivatie als bepalend component gezien in groei en ontwikkeling van werknemers. De Jonge, Peeters, Sjollema en Zeeuw (2012) noemen binnen die stroming onderzoeken naar 'jobcrafting' en 'job redesign'. Dit laatste, oudere, concept was bedoeld om werkinhoud zo in te richten dat de werkbeleving op zichzelf motiveert en leidt tot een hoge arbeidsproductiviteit. Deze benadering bestond uit top-down instructies, terwijl 'job crafting' uitgaat van actieve, zelfsturende medewerkers die zelf de werkomgeving herinrichten. Op die manier kan werk worden aangepast naar eigen interesses en behoeften,

wat voortkomt uit intrinsieke motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. Een voorbeeld van het herinrichten van werk is een productiemedewerker die vanuit zijn persoonlijke interesse deelneemt aan vergaderingen van Marketing.

Volgens Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) zijn er vier belangrijke motivatiefactoren voor job-crafting, namelijk (1) de behoefte aan een positief zelfbeeld, controle en sociale contacten, (2) de behoefte aan betekenisvolle relaties met mensen die baat hebben bij hun werk, (3) het kwijt kunnen van persoonlijke passies in het werk en (4) het vermijden of om kunnen gaan met negatieve werkaspecten (door werk anders in te delen).

De behoefte aan een positief zelfbeeld sluit aan bij zich bekwaam voelen in het werk, wat in de ZDT aangeduid wordt met de term competentie. De behoefte aan controle op de uitkomst van gedrag of een werkwijze komt gedeeltelijk overeen met een gevoel van autonomie, ook een basisbehoefte. Door middel van job-crafting invloed hebben op sociale contacten, betekenisvolle relaties én het kwijt kunnen van persoonlijke passies in het werk hebben alle drie invloed op de verbondenheid die iemand voelt in zijn of haar werkomgeving. Daarnaast zijn alle genoemde motivatiefactoren opnieuw intrinsieke factoren.

Een ander concept wat naadloos aansluit bij het belang van de factor competentie en het je competent voelen om te ontwikkelen, is dat van self-efficacy. Onderzoek van Bandura (1997) en Schyns en Von Collani (2002) wijst uit dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen algemene self-efficacy, domeinspecifieke en taakspecifieke self-efficacy. De term kan gedefinieerd worden als de perceptie van een individu van het eigen prestatievermogen in verschillende situaties (Stajkovic & Luthans, 1998). Hierin is eerdere ervaring met succes en falen de grootste voorspeller is het algemeen geloof in eigen kunnen (Woordruff & Cashma, 1993).

Self-efficacy in een werk gerelateerde context of voor leren en ontwikkelen zijn domeinspecifieke vormen van self-efficacy. Gesteld wordt dat de algemene self-efficacy deze positief beïnvloed, dus bij een hoge algemene self-efficacy van een individu zal de domein specifieke self-efficacy ook hoger zijn (Chen, Gully & Eden, 2001). De self-efficacy voor leren en ontwikkelen duidt op het vertrouwen dat iemand heeft in zijn of haar capaciteit of kunnen bij nieuwe dingen leren of het ontwikkelen van vaardigheden (Maurer, 2001). In de context van ontwikkelbereidheid bevestigt dit opnieuw dat vertrouwen in het leervermogen, mogelijk gestimuleerd door de leeromgeving (de organisatie), een positieve invloed heeft op het leerproces en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Maurer (2001) stelt tevens dat een hoge self-efficacy voor leren en ontwikkelen, vergelijkbaar met de factor competentie in dit onderzoek, positieve invloed heeft op de intentie om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten.

Op basis van voorafgaande informatie is te concluderen dat persoonlijke ontwikkeling vooral voortkomt uit intrinsieke motivatiefactoren. Deze motivatie kan echter alleen ontstaan onder bepaalde voorwaarden. Nog voordat de individuele intrinsieke motivatie een rol speelt moet er voorzien zijn in de basisbehoeften die ruimte maken voor persoonlijke ontwikkeling. Zonder aan die voorwaarden te voldoen is de stimulans voor intrinsieke motivatie niet aanwezig en bestaat zelfs de kans dat de groeitendens wordt tegengegaan.

Met inachtneming van de ZDT en de raakvlakken met andere theorieën zijn de belangrijkste factoren die **ruimte** bieden voor **ontwikkelbereidheid**:

- Gevoel van competentie
- Gevoel van autonomie
- Gevoel van aansluiting bij persoonlijke waarden en sociale behoeften

Mocht er niet in deze behoeften voorzien worden dan kan er weerstand of cynisme ten opzichte van bepaalde eisen of een verandering ontstaan, waar in paragraaf 2.6 dieper op in wordt gegaan. Naast ruimte voor ontwikkelbereidheid wordt **motivatie**, bestaande uit intrinsieke en extrinsieke motivatie, binnen dit onderzoek als tweede component van ontwikkelbereidheid gezien. Uit onderzoek blijkt niet in welke mate de factoren die ruimte bieden voor ontwikkeling per stuk invloed hebben op de motivatie, maar wel dat zij de basis vormen voor het ontstaan van motivatie voor ontwikkeling.

Uit voorafgaande theorieën blijken intrinsieke motivatiefactoren een grotere rol te spelen binnen persoonlijke ontwikkeling dan extrinsieke motivatiefactoren. Factoren die een aanleiding kunnen zijn voor intrinsieke motivatie zijn persoonsgebonden, aangezien het gaat om een eigen beleving op basis van persoonlijke behoeften, waarden en wensen. Zoals De Jonge, Peeters, Sjollema en Zeeuw (2012) motivatie voor job-crafting omschrijven kan het bijvoorbeeld gaan om overeenkomsten in het werk met dromen of interesses of voortkomen uit de natuurlijke wil om bijvoorbeeld zelfsturend te zijn en competenties eigen te maken. De factoren die dit specifiek bepalen kunnen daarom voor ieder individu anders zijn. Dit kan bepaald worden door iemands eigen (arbeid)verleden, persoonlijkheid en normen en waarden.

2.5 Intrinsieke & extrinsieke doelen in verschillende context

Om kritisch te kunnen kijken naar intrinsieke motivatie voor de specifieke doelgroep uit dit onderzoek, wordt het onderscheid gemaakt tussen hoog- en laagopgeleiden en jongere en oudere medewerkers. Uit het artikel 'Werkwaarden van laagopgeleide oudere werknemers' door Gründemann, Ybema en Sanders (2014) blijkt een groot verschil in het belang dat aan verschillende werkwaarden wordt gehecht. Intrinsieke werkwaarden zoals interessant werk, doorgroeimogelijkheden en zelfstandigheid worden door hoogopgeleide werknemers belangrijker geacht dan door oudere, laagopgeleide werknemers. Dit betekent echter niet dat intrinsieke motivatie minder belangrijk is voor de persoonlijke ontwikkeling, want de invloed hier op blijft hetzelfde. Het feit dat oudere laagopgeleide werknemers wellicht meer waarde hechten aan extrinsieke werkwaarden ten opzichte van intrinsieke werkwaarden maakt deze factoren ook niet direct van invloed op de motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. Wel kunnen voor laagopgeleiden andere factoren van invloed zijn op het ontstaan van intrinsieke motivatie omdat zij persoonlijk raakvlak voelen met andere interessegebieden en taken.

In onderzoek van Joost-Pieter Duizendstra (2013) aan de Universiteit van Utrecht wordt gesteld dat de ZDT ook voor laagopgeleiden een relevante theorie is en dat vooral de variabelen competentie en verbondenheid de juiste basisbehoeften zijn om intrinsieke motivatie te voorspellen. Net als in het artikel door Gründemann, Ybema en Sanders (2014) wordt geconcludeerd is autonomie, door hen aangegeven als zelfstandigheid, niet de basisbehoefte waaraan laagopgeleide medewerkers de meeste waarde hechten. Echter betekent dit niet dat een controlerende omgeving daarom motiverend werkt.

Zoals eerder benoemd gaat onder andere de ZDT er vanuit dat extrinsieke motivatie geen positieve bijdrage levert aan het welzijn van het individu en alleen op korte termijn functioneel gedrag oplevert. Men dreigt bij het nastreven van extrinsieke doelen contact te verliezen met meer fundamentele, persoonlijke waarden en behoeftes (Sheldon & Kasser, 2001). De ZDT maakt onderscheid tussen de aard van het doel (intrinsiek of extrinsiek) en de sociale context van bepaald gedrag (autonoom of controlerend). In grootschalig onderzoek onder studenten van Vansteenkiste, Simons, Lens en Soenens (2004), verschenen in het Nederlands Tijdschrift Psychologie, wordt opnieuw bevestigd dat intrinsieke doelen en een autonomie ondersteunende context een positief effect hebben op de motivatie (meer inspanning geleverd), prestatie en de termijn waarop het gedrag stand houdt, meer dan extrinsieke doelen in een controlerende context. Dit uitgangspunt wordt universeel, voor iedereen, geformuleerd (Deci & Ryan, 2000).

Om na te gaan of dat uitgangspunt voor iedereen hanteerbaar is, wordt in hetzelfde onderzoek ook nagegaan of de overeenkomst tussen de aard van een doel en de sociale context van de doelgroep de motivatie verklaart. Studenten bevinden zich bijvoorbeeld in een autonomie ondersteunende omgeving waarin intrinsieke doelen meer aandacht krijgen dan in een andere omgeving. Er wordt nagegaan of het aanbieden van extrinsieke doelen in een extrinsiek georiënteerd klimaat (zoals een productieomgeving of ander laaggeschoold werk) een eventueel positief effect op de motivatie heeft. Dit zou aansluiten bij de matching-hypothese van Sagiv en Schwartz (2000), waar wordt gesteld dat 'het effect van intrinsieke en extrinsieke doelen afhankelijk is van de aansluiting met het dominante doel in de interpersoonlijke context.' (Vansteenkiste, Simons, Lens & Soenens, 2004, p. 121). Met het dominante doel in de interpersoonlijke context wordt de controlerende of autonomie ondersteunende context bedoeld.

De resultaten van de studie weerleggen deze theorie als het gaat om extrinsieke doelen in een extrinsiek georiënteerd klimaat en sluiten aan bij het uitgangspunt van de ZDT. Echter gold dit resultaat niet voor intrinsieke doelen in een autonomie ondersteunde context, waarbij een extra stimulans voor motivatie bleek die niet terug te halen was naar alleen de het effect van de motivatie en de omgeving op zichzelf. Op die manier wordt de matching-hypothese (Sagiv & Schwartz, 2000) deels bevestigd, aangezien het gaat om een versterkt effect van de overeenkomst tussen intrinsieke doelen en een autonomie ondersteunende omgeving.

Dit betekent dat bij een organisatieverandering de combinatie van de 'juiste' omgeving en doelen medewerkers éxtra in beweging kan zetten en daarmee de ontwikkelbereidheid kan vergroten. Opnieuw ligt dus de nadruk op het creëren van ruimte (in dit geval aangeduid als omgeving/context) voor ontwikkeling en de aansluiting tussen de vereiste verandering en de intrinsieke motivatie van individuele medewerkers.

2.6 Cynisme bij verandering in organisaties

De voorgaande motivatietheorieën zijn gericht op wat mensen drijft mee te bewegen bij veranderingen in organisaties en voor hun persoonlijke ontwikkeling maar helaas komt in de praktijk ook tegenbeweging voor. In het ergste geval tonen medewerkers pessimisme, weerstand en cynisme ten aanzien van het belang en het effect van bepaalde plannen en dit kan de uitvoering volledig in de weg staan. Deze negatieve houding heeft alles te maken met verwachtingen van de verandering en hebben daarom een groot (negatief) effect op de motivatie (Zie paragraaf 2.2.2 *Verwachtingstheorieën*).

In 'Understanding and managing cynicism about organizational change' lichten Rechters, Wanous en Austin (1997) hun onderzoek toe over de oorzaken en werking van cynisme vanuit medewerkers betreffende verandering, dat ze afsluiten met een aantal tips om cynisme te managen. Ze benadrukken het verschil tussen weerstand en cynisme, waarbij weerstand vooral ontstaat uit veranderingen in strijd met eigenbelang of onbegrip rondom bepaalde keuzes. Cynisme ontstaat op basis van negatieve ervaringen uit het verleden met onsuccesvolle veranderingen, die een cynische houding en verlies van vertrouwen in de leiders in de hand werken. Het onderzoek maakt onderscheid tussen enerzijds cynisme als resultaat van onduidelijkheid rondom de verandering (waarom het niet werkt, wat het inhoudt of waarom mensen zelf moeten veranderen) en anderzijds cynisme als verdediging van de huidige situatie en ontkenning van de werkelijkheid (om eigen verantwoordelijkheden te ontlopen en teleurstelling te voorkomen). Het onderzoek toont aan dat een cynische houding ten opzichte van een verandering vooral voor komt bij mensen die aangaven weinig mogelijkheden te krijgen in de besluitvorming, die zich over het algemeen weinig geïnformeerd voelen en die de indruk hebben dat hun leiders laks zijn in het communiceren rondom de veranderingen.

Toch is het niet zo dat cynisme per se tot weerstand of geen medewerking leidt, maar de kans dat de betreffende medewerkers betrokken en bevlogen zijn bij veranderingen in de toekomst is heel klein. Ook komt een cynische houding bij de ene medewerker binnen een organisatie of afdeling meer voor dan bij de andere omdat het simpelweg gebonden is aan iemands persoonlijkheid (pessimisme als eigenschap) en ervaringen. In welke vorm of mate het ook aanwezig is, helemaal voorkomen lijkt niet realistisch en dus richten de schrijvers zich op tips om met cynisme om te gaan en het te beperken. Hun bevindingen worden hier samengevat:

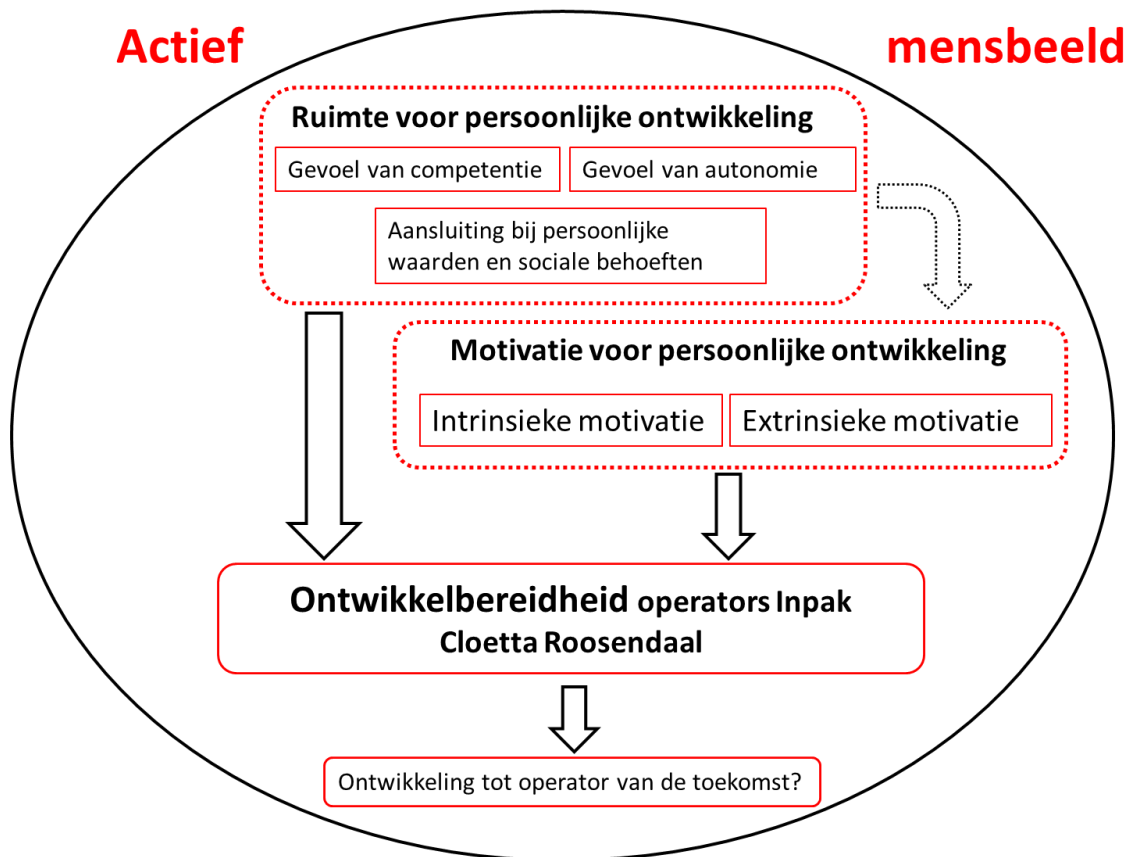
Table 2
Strategies to Manage and Minimize Cynicism About Organizational Change

-
- Keep people involved in making decisions that affect them.
 - Emphasize (and reward) relationship-oriented behavior for supervisors.
 - Keep people informed of ongoing changes: When, why, how
 - Enhance the effectiveness of timing.
 - Keep surprising changes to a minimum.
 - Enhance credibility:
 - use spokespersons who are liked, trusted and credible;
 - use positive messages that appeal to logic and consistency;
 - use multiple channels and repetition.
 - Deal with the past. Acknowledge mistakes, apologize, make amends.
 - Publicize successful changes.
 - Use two-way communication in order to see change from the employees' perspective.
 - Provide opportunities for employees to express feelings, receive validation and reassurance.
-

Uit: *Understanding and managing cynicism about organizational change* (Reichers, Wanous & Austin, 1997).

De kern van de adviezen van Reichers, Wanous en Austin ligt in communicatie over de organisatorische veranderingen naar medewerkers toe. Praten over het verleden, het heden en de toekomst van de organisatie om medewerkers geïnformeerd te houden, inzicht te geven in de achtergrond van de veranderingen en om hen de kans te geven hun eigen gevoelens en beleving uit te spreken. In het doorvoeren van veranderingen zijn timing, geloofwaardigheid en het vieren van positieve uitkomsten belangrijke succesfactoren.

3. Conceptueel Model



Bij het conceptueel model staat het actieve mensbeeld centraal, maar wel op de achtergrond. De literatuur die aan bod is gekomen in het theoretisch kader, met nadruk op de ZDT, gaat uit van de mens met een actieve basisbehoefte om te ontwikkelen en groeien. Dat zegt nog niks over waar deze behoefte vandaan komt en in welke mate, maar wel dat het er is. In het conceptueel model wordt dit aangegeven met een actief mensbeeld.

In de theorie komen de belangrijkste componenten naar voren die van invloed zijn op ontwikkelbereidheid van medewerkers. Die componenten zijn samen te vatten in enerzijds de ruimte die geboden wordt voor persoonlijke ontwikkeling en anderzijds de motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. De zwarte pijlen geven de invloed van deze componenten op ontwikkelbereidheid aan.

De begrippen ruimte en motivatie zijn in het theoretisch kader uitgediept en bestaan respectievelijk uit een gevoel van competentie, autonomie en aansluiting bij persoonlijke waarden en sociale behoeften en intrinsieke en extrinsieke motivatie. Omdat deze factoren samen het component ruimte of motivatie vormen maar niet onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, zijn ze met een stippellijn in hetzelfde vak weergegeven maar staan ze wel los van elkaar.

In de conclusie komt de invloed van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling op motivatie voor persoonlijke ontwikkeling aan bod, op basis van het verband dat uit de resultaten zal blijken. Omdat er in dit stadium sprake is van een mogelijk en dus niet zeker verband, is de pijl van ruimte naar motivatie een stippellijn.

De ontwikkelbereidheid heeft per definitie invloed op de ontwikkeling tot operator van de toekomst en kent daarom een zwarte, niet stippelende pijl. Het vraagteken geeft aan dat het onzeker is in hoeverre het mogelijk of realistisch is om tot die operator te ontwikkelen met de huidige ontwikkelbereidheid.

4. Methodische verantwoording

4.1 Onderzoeksmethoden

4.1.1 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan zowel het desk research als de interviews voor dit onderzoek is het onderwerp 'ontwikkelbereidheid' uitgediept in een literatuuronderzoek, wat terugkomt in het theoretisch kader (*hoofdstuk 2*). Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de huidige kennis en theorieën over het onderwerp. Aan de hand van verschillende ontwikkelings- en motivatietheorieën zijn de factoren die ontwikkelbereidheid bepalen op een rijtje gezet en is er aandacht besteed aan de verschillen en overeenkomsten in onderzoek naar dit onderwerp. Tevens is onderzoek aan bod gekomen dat in gaat op het ontstaan van motivatie bij de specifieke doelgroep waartoe de onderzoekspopulatie behoort.

4.1.2 Desk research

In het vooronderzoek is gebruik gemaakt van desk research aan de hand van secundaire data binnen de organisatie en interviews met betrokken partijen. Desk research kan omschreven worden als het verzamelen en toepassen van gegevens of kennis die al beschikbaar was over het onderzoeksonderwerp (Scholen met Succes, 2016).

In de startende fase van dit onderzoek hebben er gesprekken plaatsgevonden met betrokkenen die niet behoren tot de onderzoekspopulatie, zoals de production leaders, HR medewerkers, de Opleidingscoördinator en de Lean Coördinator. Van deze gesprekken is geen opname of documentatie omdat zij op spontane momenten hebben plaatsgevonden en soms in combinatie met werkoverleg over andere zaken. Hierdoor zijn de resultaten moeilijk te controleren, wat ten koste gaat van de betrouwbaarheid. Door de expertise van de gesprekspartners waren de gesprekken betrouwbaar genoeg om informatie van af te leiden over projecten en het opleidingsaanbod. De uitkomst hiervan is terug te vinden in de inleiding van dit rapport.

Met beschikking over het personele informatiesysteem (AFAS Software) was vast te stellen welke medewerkers tot de onderzoekspopulatie behoren en met wie er mogelijk gesprekken zouden kunnen plaatsvinden (bijvoorbeeld niet op vakantie of langdurig verzuimend). Door middel van het systeem kon er tevens onderscheid gemaakt worden binnen de onderzoekspopulatie op basis van verschillende kenmerken, zoals het geslacht, de leeftijd en aantal dienstjaren. Ook de gemiddelde waarden van die kenmerken konden zo berekend worden.

Vanwege het type onderzoek en de vraagstelling, volledig te beantwoorden aan de hand van diepte-interviews, was gebruik van HR Analytics onnodig. Er is gebruik gemaakt van documenten met betrekking tot de uitwerking van het People Development project en het huidige opleidingsaanbod, die inzicht geven in de huidige functies en doelstellingen van de operators op de afdeling Inpak. Deze zijn als bijlage toegevoegd en in de inleiding benoemd.

De beleidsdocumenten geven een betrouwbaar inzicht in de Ausgangssituation van dit onderzoek, met welke projecten en middelen er gewerkt wordt ten tijden van de interviews. De informatie die in de gesprekken met betrokkenen naar voren is gekomen wordt versterkt aan de hand van de beleidsdocumenten.

4.1.3 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoeksrapport is afgeleid van een kwalitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews. Kwalitatief onderzoek is (ten opzichte van kwantitatief onderzoek) de meest geschikte manier om de vraagstelling, waarbij ervaring van medewerkers centraal staan, te kunnen beantwoorden. Deze methode biedt de mogelijkheid om tot de werkelijke, persoonlijke beleving van de operators te komen, wat bijdraagt aan de validiteit van de resultaten. Validiteit (Willems, Van Zwieten, 2004) wijst in dit geval op het werkelijk meten en onderzoeken van de ontwikkelbereidheid van de operators van de afdeling Inpak.

Een enquête beperkt de onderzoeker tot antwoorden op vooraf vastgestelde vragen, waardoor er geen nieuwe vragen naar aanleiding van antwoorden gegenereerd kunnen worden. Met diepte-interviews was de onderzoeker in de mogelijkheid om door te vragen waardoor in dit onderzoek waardevolle informatie naar boven is gekomen, die met een enquête hoogstwaarschijnlijk niet achterhaald had kunnen worden. Eén op één gesprekken boden tevens de mogelijkheid om vragen die voor sommige respondenten niet van toepassing waren, zoals de vraag naar groeiambities terwijl de respondent datzelfde jaar nog met pensioen gaat, uit de gesprekken te laten. Zo konden de interviews per respondent aangepast worden en dat leverde relevante informatie op binnen de specifieke kaders van dit onderzoek. Aan de hand van de inhoudelijke antwoorden was er ook de mogelijkheid om overeenkomsten en verschillen specifiek aan te duiden. Het antwoord op een gesloten vraag kan in twee gevallen bijvoorbeeld 'ja' zijn, maar inhoudelijk erg verschillen. Door middel van de diepte-interviews is die vergelijking betrouwbaarder, omdat niet alleen uit is gegaan van een ja of nee maar ook van de argumenten of beleving van de respondenten. Op die manier liggen de resultaten afgeleid van de interviews dicht bij de werkelijkheid dan wanneer van een kort, meer oppervlakkig antwoord uit wordt gegaan.

Door middel van de interviews kon ingespeeld worden op de manier waarop een respondent met bijvoorbeeld houding of stem reageerde. Een gevoel lijkt in sterke mate ervaren te worden wanneer de respondent het antwoord uit riep, in tegenstelling tot lange stiltes en twijfels voorafgaand aan een antwoorden. Beide signalen konden aanleiding zijn om door te vragen en waren in sommige gevallen de moeite waard om te noteren voor bij het verwerken van resultaten. Echter moet opgemerkt worden dat hierin een deel wordt overgelaten aan de interpretatie van de onderzoeker, waardoor er sprake is van enige subjectiviteit. Dat vermindert de interne betrouwbaarheid van het onderzoek (Willems, Van Zwieten, 2004), wat een eventuele vertekening van onderzoeksresultaten onder invloed van de individuele onderzoeker inhoudt. Wel is er meer objectiviteit dan wanneer de interviews gehouden zouden zijn door meerdere onderzoekers en er kans is op verschillende interpretaties, wat in dit onderzoek niet het geval is.

4.2 Procedure en respondenten

4.2.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle operators van de afdeling Inpak zoals deze in bijlage 3 besproken worden. De huidige functies binnen de afdeling Inpak zijn Medewerker Inpak, Operator Inpak en Allround operator Inpak. Binnen dit onderzoek wordt onder de term operator elke medewerker op de afdeling Inpak verstaan met uitzondering van de production leaders. Hij of zij is de enige daadwerkelijke leidinggevende en heeft geen groeimogelijkheden meer binnen de afdeling Inpak, waardoor zijn of haar ontwikkelbereidheid minder relevant is voor dit onderzoek. Daarnaast is er voor deze onderzoekspopulatie gekozen omdat de aanleiding van dit onderzoek voortkomt uit het People Development Project en dat project zich tevens richt op de afdeling Inpak als pilotafdeling.

Binnen het People Development Project en de skill matrix (bijlage 2) wordt er gesproken van 3^e, 2^e en 1^e operator (respectievelijk Medewerker Inpak, Operator Inpak en Allround operator Inpak), termen die in de toekomst in de hele organisatie gebruikt dienen te worden. Om die reden wordt er in dit onderzoek de overkoepelende term operator gebruikt in plaats van bijvoorbeeld (productie)medewerker(s).

Met gebruik van het personele informatiesysteem was te concluderen dat er momenteel 28 medewerkers behoren tot de onderzoekspopulatie. Negen van de 28 medewerkers is vrouw, wat afgerond 30 % van de onderzoekspopulatie is. De gemiddelde leeftijd van de populatie ligt afgerond op 50 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is afgerond 20 jaar. Daarnaast is vast te stellen dat het opleidingsniveau van de operators gemiddeld tussen MBO1 en MBO 2 ligt, maar dat er ook ongeschoolde operators zijn. De onderzoekspopulatie is daarmee een groep oudere, laagopgeleide medewerkers.

4.2.2 Respondenten

Bij het selecteren van respondenten is bewust gekozen voor een representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie. De kenmerken waar deze afspiegeling op is gebaseerd zijn de verhouding man/vrouw, de leeftijd en het aantal dienstjaren. Hier is voor gekozen in de veronderstelling dat deze kenmerken de grootste verschillen tussen de medewerkers aangeven. Het is niet het geval dat één van deze kenmerken in het kader van dit onderzoek belangrijker is dan de ander en dus zijn de respondenten niet op basis van één kenmerk gekozen.

Van de onderzoekspopulatie waren vijf medewerkers middellang of langdurig ziek waardoor het aantal potentiële respondenten op 23 lag. Twee van de vijf zieken waren vrouw, waardoor het gemiddeld aantal vrouwen binnen de potentiële respondenten lager uit kwam te vallen dan het gemiddelde over de onderzoekspopulatie. Er is rekening gehouden met de praktische overweging dat potentiële respondenten niet in de weken van de interviews nachtdienst draaiden en dat zij binnen hun werktijden te bereiken waren. Deze

beperkingen in tijd en mogelijkheden hebben uiteindelijk geen grote belemmering gespeeld in de keuze voor respondenten.

De groep van negen respondenten vormen een representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie op basis van de eerder genoemde kenmerken. Met een representatieve groep aan respondenten zijn de resultaten van een hogere validiteit, aangezien zij inzicht geven in wat met een afspiegeling van de hele onderzoekspopulatie is onderzocht. Op die manier zijn de resultaten beter generaliseerbaar voor alle operators van de afdeling Inpak dan wanneer de respondentengroep een willekeurige samenstelling aan operators zou zijn.

Negen respondenten hebben deelgenomen aan de interviews. Dit waren twee vrouwelijke en zeven mannelijke respondenten, dus 22 % vrouwelijk. De gemiddelde leeftijd was afgerond 47 jaar. Van de negen operators was het gemiddeld aantal dienstjaren afgerond 18 jaar.

4.2.3 Procedure dataverzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van interviews (hierover meer in 4.3 *Meetinstrumenten*) gedurende, net voor of na de werktijden van de respondenten. De interviews zijn vanaf half oktober 2016 tot half november 2016 wekelijks afgenomen. Afspraken zijn tijdens het werk, *face to face*, gemaakt en enkele interviews hebben spontaan plaatsgevonden. Elk interview heeft in totaal 30 tot 50 minuten in beslag genomen.

Voorafgaand aan de gesprekken is aangegeven hoe lang het gesprek ongeveer zou duren, waar het globaal over zou gaan en dat alles wat besproken wordt anoniem gedocumenteerd wordt. Er is toestemming gevraagd om een audio-opname te maken en het gesprek letterlijk te transcriberen, echter zonder genoemde namen. Er is nadrukkelijk gemeld dat de organisatie op geen enkele manier bewijs van de gesprekken ontvangt, zoals de transcripten en audio-opnamen. Zodra hier mondeling toestemming voor was gegeven zijn de gesprekken van start gegaan. De interviews zijn gehouden in de kantoren gelegen naast de fabriek, in een gesloten ruimte. Op die manier is de privacy van respondenten gewaarborgd.

4.3 Meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst, terug te vinden als bijlage 4. De topics uit de vragenlijst en de structuur van de vragen zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek en het conceptueel model. Hiervoor zijn dezelfde factoren aangehouden als in de deelvragen en sub-deelvragen. Deze factoren zijn afgeleid van de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000), de leidende theorie in dit onderzoek.

Om te bepalen met welke vragen deze topics bevraagd kunnen worden is gebruik gemaakt van onderzoek van Duizendstra (2013), die de intrinsieke en extrinsieke motivatie van laagopgeleide medewerkers onderzocht en de invloed van hun motivatie op werk gerelateerd welbevinden. Een groot deel van de vragen in de vragenlijst is afgeleid van de stellingen in de enquête die Duizendstra (2013) gebruikte in zijn kwantitatief onderzoek. Geen enkele stelling is letterlijk overgenomen en de vragen zijn aangepast en uitgebreid naar relevantie voor dit specifieke onderzoek. Dat de vragen gebaseerd zijn op afgerond

wetenschappelijk onderzoek maakt ze betrouwbaarder dan wanneer deze gebaseerd zouden zijn op een eigen mening of inschatting. In het onderzoek van Duizendra (2013) is de betrouwbaarheid van het meetinstrument namelijk al gewaarborgd en dus is herhaling van gebruik van dat meetinstrument ook betrouwbaar.

Er is sprake van begripsvaliditeit als het meetinstrument overeenkomt met andere, wetenschappelijke en eventueel bekende metingen van (deel)aspecten van een theoretisch begrip (Tilburg University, 2016). De topics uit de vragenlijst zijn zoals genoemd gebaseerd op de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000), bekend wetenschappelijk onderzoek. De vragen zijn afgeleid van een onderzoek dat in grote mate overeenkomt met dit onderzoek en de stellingen uit het onderzoek van Duizendra (2013) zijn tevens gericht op laagopgeleide medewerkers, dezelfde doelgroep als de onderzoekspopulatie van dit onderzoek. Om beide redenen is te concluderen dat er sprake is van een hoge begripsvaliditeit van de vragenlijst.

Er is gekozen voor een semigestructureerde vragenlijst om enerzijds een richtlijn te hebben in het bevragen van de topics en om anderzijds af te kunnen wijken van de specifieke vragen. Antwoorden hebben aanleiding kunnen geven om door te vragen of om vervolgvragen niet te stellen, als de relevantie ontbrak. Zoals in 4.1.3 *Kwalitatief onderzoek* werd toegelicht heeft de onderzoeker de kans gehad met vragen en antwoorden zo dicht mogelijk bij de kern van de topics te komen. Echter schaadt dit de objectiviteit en betrouwbaarheid aangezien een deel van de interpretatie is overgelaten aan de onderzoeker (meer over beperkte betrouwbaarheid in *hoofdstuk 8. Discussie*). Door in eerste instantie wel voor elke respondent dezelfde vragen te hebben gehanteerd, is de betrouwbaarheid van de gesprekken gewaarborgd.

4.4 Analyses

Van de interviews uit het praktijkonderzoek zijn op basis van audio-opnamen transcripten gemaakt. De gesprekken zijn letterlijk getranscribeerd; woord voor woord uitgetypt inclusief het aangeven van stiltes en intonatie (door middel van uitroeptekens en meerdere punten). Er is gebruik gemaakt van deze methode om het verschil tussen de gesprekken duidelijk aan te kunnen tonen en ieder antwoord tot in detail te kunnen weergeven en benutten. Een letterlijk transcript geeft een objectieve weergave van het interview, in tegenstelling tot een globaal transcript waarbij de audio-opnamen worden samengevat. Dat maakt deze methode zeer betrouwbaar. De transcripten zijn terug te vinden als bijlage 5.

Om tot de kern van de transcripten te komen en niet relevante informatie voor dit onderzoek uit te sluiten heeft er allereerst een open codering plaatsgevonden. Hierin zijn de belangrijkste zinsdelen of zinnen gearceerd en per transcript in steekwoorden genoteerd.

Vervolgens is bij het axiaal coderen bepaald welke steekwoorden onder dezelfde codes of categorieën vallen en onder welke onderwerpen deze codes vallen. De onderwerpen met codes zijn vervolgens gelinkt aan onderwerpen van de deelvragen en subdeelvragen. Op basis van de axiale codering is een codeboom opgezet waarin schematisch is

weergeven welke codes uit de transcripten het meest relevant blijken per onderwerp uit de deelvragen en sub-deelvragen. De codeboom is toegevoegd als bijlage 6.

Als laatste onderdeel van het coderen heeft er een selectieve codering plaatsgevonden op basis van de codeboom, om de codes in het kader van dit onderzoek te kunnen plaatsen. Daarbij is gezocht naar een samenhang, overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende codes en een verband met het literatuuronderzoek. De selectieve codering vormt de basis voor de resultaten van dit onderzoek.

5. Resultaten

De resultaten komen per topic uit de vragenlijst aan bod. Ze zijn gebaseerd op de transcripten van de interviews en de daarvan afgeleide codeboom, terug te vinden in respectievelijk bijlage 5 en 6. Voor een duidelijke weergave van de resultaten wordt de theorie rondom de topics, gebaseerd op het theoretisch kader (*hoofdstuk 2*), per topic kort herhaald. Niet alle resultaten komen voort uit antwoorden die horen bij de betreffende topic; in sommige gevallen worden resultaten benoemd die op andere momenten in het gesprek naar voren zijn gekomen maar inhoudelijk bij het betreffende topic passen.

5.1 Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

5.1.1 Gevoel van competentie

Competentie wordt in de Zelf-Determinatie Theorie gezien als aangeboren basisbehoefte om doeltreffend met je omgeving om te kunnen gaan en je daarin bekwaam te voelen (Deci & Ryan, 2000). Wanneer een medewerker zich competent voelt helpt dit hem of haar om te ontwikkelen, neem de capaciteit om zich aan te passen aan een veranderende omgeving toe en gaat hij of zij met meer zelfvertrouwen te werk. Het gevoel van competentie kan groeien doordat medewerkers zich gewaardeerd voelen en er aandacht blijkt te zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Zoals in de codeboom is af te lezen zijn de antwoorden over het topic competentie onder te verdelen in de onderwerpen waardering, aandacht voor ontwikkeling en zelfvertrouwen. In die volgorde komen de resultaten aan bod.

Uit de interviews met operators van de afdeling Inpak blijkt dat alle respondenten een tekort, of soms zelfs gebrek aan complimenten op de werkvloer ervaren. Vooral vanuit collega's in leidinggevende functies of buiten de inpakafdeling is dit het geval. Niet elke respondent heeft hier persoonlijk last van, maar allemaal merken hetzelfde op. Vier van de negen respondenten geeft aan dat er alleen kritiek is op wat fout gaat en dat inzet niet gezien of erkend wordt. Dit levert frustratie op en er worden voorbeelden gegeven van werkzaamheden die zij niet meer goed doen "omdat het toch niet gezien wordt". Wel wordt er steun en hulp van directe collega's ervaren. Het merendeel van de respondenten is van mening dat meer complimenten zouden motiveren. Tevens wordt een gebrek aan persoonlijke waardering opgemerkt, in plaats van alleen een focus op rendement.

"... Dat doen ze niet. Ook, jij krijgt alleen te horen als iets niet goed gaat. ... Doe maar die mensen, niet mij, in het algemeen, doe maar die mensen steunen. Doe maar duimpje, hé, wij hebben gevraagd, is gedaan!"(7).

Alle respondenten geven aan in het verleden kansen te hebben gehad om te groeien of het gevoel te hebben gehad dat er geluisterd is naar zijn of haar leerbehoefte. Dit duidt voor de respondenten op een ruim aantal leer- en groeimogelijkheden in zijn of haar loopbaan bij Cloetta Rosendaal. In de meeste gevallen wordt benoemd dat deze kansen zich voordeden nadat er op eigen initiatief gevraagd is naar mogelijkheden om bij te leren.

Toch is lang niet iedereen tevreden over de aandacht die er wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling. Driemaal is gezegd dat de verplichte herhaling van de WPO's, leermodulen van de inpaklijnen in de fabriek, te laat is gemeld waardoor de respondenten in tijdnood terecht zijn gekomen. Tevens wordt door zes van de negen respondenten aangegeven dat er te weinig tijd is voor het opleiden. Het voorbeeld wordt gegeven dat om een lijn aan te kunnen leren het noodzakelijk is om dubbel met een collega mee te draaien, maar dat deze mogelijkheid er bijna nooit is. Het gebrek aan tijd en aandacht resulteert voor enkele respondenten in het gevoel dat zij belemmerd worden in hun kunnen.

Ondanks het gebrek aan complimenten en in een aantal gevallen het gebrek aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling, is het zelfvertrouwen van de respondenten niet snel geschaad. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan vertrouwen in eigen kunnen te hebben en van mening te zijn altijd bij te kunnen leren. Voor die respondenten geldt dat de demotivatie door weinig complimenten of tijd geen invloed heeft op hun zelfvertrouwen en dat zij graag meer verantwoordelijkheden of nieuwe werkzaamheden aan zouden gaan. In de veronderstelling dat zij alleen feedback krijgen wanneer iets fout gaat, nemen enkele respondenten aan dat het goed gaat wanneer zij niks horen. Als voorbeeld om te 'meten' of het goed gaat wordt de blokkadehoek genoemd, een hoek waarin pallets met foute inpakproducten achtergelaten worden en waar de operators hun best voor doen om eigen producten weg te houden.

Echter geldt dit niet voor iedereen, aangezien tevens de behoefte aan herhaling van nieuwe taken en onzekerheid over het leren van nieuwe dingen wordt aangegeven. Door het gebrek aan tijd missen een aantal respondenten een bepaalde rust en achtergrond in de uitleg van nieuwe taken. Het wordt benadrukt dat er altijd gerekend kan worden op hulp en uitleg van collega's.

"Nou ben ik toch onzeker over dingen. En dan zeg ik toch van uh, wil je het nog een keer voor doen, dan hoop ik toch dat dat kwartje gaat vallen. ... Meer gejaagd achtig, weinig tijd. Dus, dat legt natuurlijk ook een druk op jouw opleidingen hè. ... Maar dan zit er af en toe dan sta je weer op de werkoloer, duurt het soms weer twee weken voordat je dat weer doet. En dan denk je van oh, hoe zat dat ook alweer?" (5).

Uit de interviews blijkt al met al dat de respondenten hun gevoel van competentie redelijk positief ervaren. Echter lijkt dit niet te zijn ontstaan door de waardering die zij momenteel voor hun inzet voelen, die beperkt is. De kansen en aandacht voor hun ontwikkeling in het verleden hebben hen veel geleerd en het vertrouwen in eigen kunnen is voldoende aanwezig. Er wordt een behoefte uitgesproken aan meer persoonlijke waardering en tijd voor leren en opleiden.

5.1.2 Gevoel van autonomie

Binnen de Zelf-Determinatie Theorie wordt onder autonomie de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen verstaan en dus niet onder druk te staan; zelf kunnen beslissen en aan de basis van je eigen gedrag staan (Meyer & Gagne, 2008; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Dit komt deels overeen met de Expectancy Value Theory van Vroom (1964), die als factor om motivatiesterkte te bepalen de verwachting telt die iemand heeft bij het effect van de uitkomst van bepaald gedrag. In het teken van ontwikkelbereidheid wordt in de interviews een link gelegd naar autonomie bij leren en ontwikkelen.

De vragen over dit topic vallen onder de categorieën keuzevrijheid in je leerproces, de betrokkenheid bij veranderingen en de mate van zelfstandigheid in werk en leren (zie codeboom, bijlage 6).

Op de vraag of de respondent in de vrijheid is (geweest) om te kiezen wat hij of zij kan leren kwam vaak, zes van de negen keer, het antwoord naar voren dat die vrijheid er was mits je zelf initiatief toont om iets te willen leren. Voorbeelden zoals zelf aangeven dat je een computercursus wilt volgen of een bepaalde inpaklijn wilt leren komen meerdere malen aan bod. Het wordt als positief benoemd dat er geluisterd wordt naar die leerbehoeften. Een verscheidenheid aan cursussen en lesmateriaal geeft hen tevens de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Verschillende respondenten geven aan dat ze specifiek dankzij zichzelf iets (extra) hebben geleerd, dat ze daar blij mee zijn en dat ze daarmee aan de basis van hun eigen gedrag staan. Het feit dat er vooral op eigen initiatief veel te bereiken is, wordt in de gesprekken niet als negatief bestempeld.

“... toen ik operator was wilde ik doorgroeien omdat ik het gevoel had dat er meer in me zat dan wat ik nu deed. En, daardoor ben ik allround operator geworden omdat ik daar zelf achteraan ben gegaan. ... ik heb wel het idee, dat het aanbod daarin gewoon uh, in orde is en dat je daar echt wel in gesteund zal worden.”(6).

Echter komt opnieuw naar voren dat er een tijdtekort is om iets nieuws te leren of dat er gebrek is aan de mogelijkheid om te herhalen en standaardiseren. Twee respondenten geven specifiek aan dat dit hun leer- of groeiproces heeft afgeremd. Dit heeft een negatieve invloed op hun vrijheid voor het tempo waarin zij leren.

“Ik heb het gevoel dat alles een beetje op een laag pitje ligt op het moment, omdat ik zo veel dingen gaande zijn. Alles een beetje aan het rommelen alles, dan heb ik bij mezelf van uh.. hoe lang kan het duren, hè, dan ga je van machinebediende naar operator, maar hoe lang gaat het duren dat je een keer van operator naar allround operator kan gaan. En dat je niet alleen continu alleen dezelfde machines staat te draaien.” (3).

Bij antwoorden over het topic autonomie alsmede bij andere antwoorden en zelfs zonder dat hier specifiek naar gevraagd is, kwam bij de ruime meerderheid naar voren dat er te weinig terugkoppeling wordt gegeven over veranderingen binnen het bedrijf. Dat werd letterlijk gezegd of respondenten gaven aan onzeker te zijn over het voortbestaan van Cloetta Rosendaal. Het wordt als zeer negatief ervaren dat er weinig kennis is van hoe het bedrijf er

voor staat en wat er precies gaande is. Dit komt tevens terug in het signaal van meer dan de helft van de respondenten dat er onrust en stress heerst op de werkvloer, doordat heel veel dingen tegelijk veranderen of dat er teveel van mensen gevraagd wordt. Opvallend is dat meerdere respondenten benadrukken dat dit afgelopen maanden sterker speelt dan daarvoor.

“... als je met iets begint, maak het dan af. Soms heb ik het gevoel hier, ja we gaan dit doen, dat doen, dat doen.. 4, 5 dingen tegelijk maar geen één wordt afgemaakt. Dat is heel slecht”(8).

“Ik vind het het laatste half jaar een stuk minder geworden [de ruimte om dingen te leren]. Uh, de mensen zeggen van we willen het, maar we doen het niet. Een dan bedoel ik vooral dat uh, ja het daadwerkelijk in de praktijk omzetten van dingen.” (9).

De kans dat het ‘fout’ gaat met Cloetta Roosendaal wordt aangegeven als motivatie om te leren en ontwikkelen, omdat dit in je voordeel werkt bij het zoeken naar een nieuwe werkgever. De respondenten die deel uitmaken van een project of de Ondernemingsraad geven aan zich wel betrokken genoeg te voelen bij het bedrijf en uiten geen onzekerheden over het voortbestaan van Cloetta Roosendaal.

Het aantal regels en richtlijnen, vanuit bijvoorbeeld de leidinggevende of afdeling Kwaliteit, wordt door bijna de helft van de respondenten als negatief en beperkend ervaren in het werk. Ook wordt tweemaal aangegeven dat de respondent geen invloed heeft op de wijze waarop een project of Lean geïmplementeerd wordt. Door twee andere respondenten wordt genoemd dat verbetervoorstellen genegeerd worden. Aangezien er wel de vraag wordt gesteld deze aan te leveren ten behoeve van verbetering, ervaren zij het als demotiverend wanneer er in de praktijk niks met de voorstellen gedaan wordt.

Toch wordt de zelfstandigheid in het werken en leren onder de respondenten van de afdeling Inpak als positief ervaren. De drie respondenten die gemiddeld het langst in dienst zijn ervaren zelfstandigheid door het aantal jaren ervaring en het vertrouwen wat collega's daardoor hebben in hun kennis en kunde. Er wordt meerdere malen benoemd dat operators genoeg vrijheid hebben in hun dagelijkse werkzaamheden, ondanks bovenstaande opmerking over beperkt worden door externe regels. En zoals een respondent (5) het mooi stelt; *“We staan hier wel allemaal op gelijke hoogte. Op de werkvloer in ieder geval wel, ja dat vind ik wel prettig”*. Die gelijkheid heeft allerlei voordelen en uit de interviews blijkt dat één daarvan is dat er vrijheid is om zelfstandig te werk te gaan.

Al met al ervaren de respondenten de vrijheid en ruimte om aan te geven waar hun leerbehoefte ligt en om initiatief te tonen in hun persoonlijke ontwikkeling. Ondanks dat er bijna altijd geluisterd wordt kunnen een tekort aan tijd en herhaling beperkend kan zijn in die vrijheid. Ook is er genoeg zelfstandigheid om vrij te handelen. Het gevoel van autonomie wordt voor de respondenten vooral verstoord door een bepaalde onwetendheid over de huidige stand van zaken binnen het bedrijf. In de praktijk hebben zij wel last van de negatieve gevolgen, namelijk onrust en stress en kennen zij niet altijd de achtergrond van bepaalde veranderingen of werkwijzen.

5.1.3 Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

Binnen de Zelf-Determinatie Theorie wordt gesproken over de basisbehoefte verbondenheid; het opbouwen van betekenisvolle sociale relaties, zich verzorgd voelen en zelf kunnen zorgen voor anderen (Van den Broeck et. al., 2009). Dit heeft een groot raakvlak met de waarde die iemand hecht aan een bepaalde omgeving of bepaald gedrag waardoor een veilig gevoel ontstaat. Om dat gevoel te creëren kan de behoefte aan hechte vriendschappen of juist zakelijke contacten per persoon verschillen, waardoor in dit onderzoek de term verbondenheid is veranderd naar persoonlijke waarden & sociale behoeften. Daarnaast is er in de interviews ook aandacht besteed aan de aansluiting van de leermogelijkheden bij persoonlijke interesses en de leerbehoefte, wat tevens als persoonlijke waarden worden gezien.

Uit de interviews blijkt dat alle respondenten het leren van nieuwe dingen als leuk en/of interessant (hebben) ervaren. Niet iedereen was eerder werkzaam in de productie of is daar voor opgeleid, maar dat belemmert een aansluiting bij de persoonlijke interesse van de respondenten niet. Van de codeboom, onder het topic introductie, is af te leiden dat zij veel hebben geleerd op het gebied van machine- en mensenkennis en dat de behoefte ligt bij theorie in de praktijk brengen. Dit laatste wordt opnieuw een aantal keer benoemd wanneer gevraagd wordt naar wat de respondenten nu écht leuk vinden in het leren van nieuwe dingen. Ook wordt zien hoe een organisatie te werk gaat genoemd als interessant en leerzaam.

De drie operators met het langste dienstverband van alle respondenten geven aan geen specifieke leerbehoefte meer te hebben maar dat er wel altijd aansluiting is geweest bij wat zij zelf interessant vonden. Specifiek wordt de wens om computervaardigheden op te doen en de mogelijkheid om dat bij Cloetta Roosendaal te leren benoemd. Voor de respondenten die aangeven binnen dit bedrijf specifieke groeiambities te hebben (naar bijvoorbeeld Allround Operator) blijkt er aansluiting te zijn gevonden bij het leerperspectief. Meer dan de helft geeft aan altijd te willen blijven leren, open te staan voor nieuwe dingen of niet vastgeroest te willen raken. Die leergierigheid is een teken van aansluiting bij de leerbehoefte van de respondenten, ook bij hen die al 11 jaar in dienst zijn:

“Ja, ik vind zelf dat ieder mens, iedere dag dat je binnen komt moet je open staan voor nieuwe dingen. ... Ook tot op de laatste minuut wil je het hier toch nog goed doen.. Is toch leuk als iemand zegt van kijk, als je die knop zo draait gaat de machine beter. Dat is alleen maar voor jezelf beter. En je leert nog iedere dag bij.” (9).

Op één respondent na beamen alle respondenten zich thuis te voelen binnen het bedrijf. Het enige negatieve antwoord op deze vraag komt vanwege onrust en het gevoel dat er geen controle is, wat een negatieve invloed heeft op de onderlinge sfeer. Alle respondenten bevestigen goed op te kunnen schieten met collega's en de meerderheid geeft zelfs aan in een zeer hechte ploeg te werken. Opvallend is dat tweemaal gesproken wordt van een 'familie' en dat het samen doormaken van het overlijden van collega's voor een bijzondere band zorgt. Ook voordat hier specifiek naar gevraagd is komt het onderwerp hechtheid naar voren:

"... Onderling heel veel uh, heel veel respect. Ik heb echt ook uh, op een hele positieve manier ervaren. Ja wij hebben ook uh, ja sterfgevallen gehad, collega's.. Die, die vreselijke jaar, 2013. ... En toen heb ik gezien, de mensen stonden echt sterk. ... Maakt niet uit op welke manier uh, steun en uh, ja mooie woorden zeggen.... Niet alleen mijn ploeg, gewoon fijne, fijne groep. Bedrijfsfamilie "(7).

Sommigen spreken van vriendschappen, andere van het bewust gescheiden houden van werk en privé. Ook bij de vraag of de respondent zijn persoonlijke verhaal kwijt kan blijken de behoeften te verschillen. Een aantal geven aan het de leidinggevende of HR te melden als er echt iets speelt; de meerderheid antwoordt dat zij altijd alles kunnen delen. De strekking van elk antwoord is ieder geval positief en aansluitend bij de behoefte van de betreffende respondent. Tevens geeft een groot deel aan altijd op hulp van collega's te kunnen rekenen, wat bevorderend is bij leren en de persoonlijke ontwikkeling.

Binnen het topic aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften blijken nauwelijks tot geen negatieve resultaten naar voren te komen.

5.2 Motivatie voor persoonlijke ontwikkeling

5.2.1 Intrinsieke motivatie

Zoals toegelicht in het theoretisch kader is er sprake van intrinsieke motivatie als een activiteit ondernomen wordt voor de positieve beleving op zichzelf, die dus meer waarde heeft dan het effect van dat gedrag (Eccles & Wigfield, 2002). Het resultaat hiervan is bijvoorbeeld werkplezier. Talentontwikkeling of het bijleren van nieuwe vaardigheden worden als intrinsieke doelen en activiteiten gezien. Volgens de Zelf-Determinatie Theorie heeft iedereen de natuurlijke behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en komt die behoefte voort uit intrinsieke motivatie. Om tot de mate van die motivatie te komen zijn de onderwerpen trots, werkplezier en het persoonlijke belang van leren en ontwikkelen in de interviews aan bod gekomen.

Onder alle respondenten blijkt op basis van de interviews een grote mate van trots aanwezig te zijn, om verschillende redenen. Meer dan de helft geeft aan vooral trots te zijn op de producten; het feit dat er snoep geproduceerd wordt en dat het gaat om bekende merken die terug te vinden zijn in de winkelschappen en in tv-reclames. Daardoor is een deel van de trots ook op zijn of haar eigen werk, wanneer operators bijvoorbeeld weten welke zakken in de winkel door hen zelf verpakt zijn of hoeveel kilo snoep hij of zij aan het einde van de dag verpakt heeft.

Meer onafhankelijk van het inhoudelijke werk zijn voorbeelden als trots op de lange periode waarin zij al voor Cloetta, of zoals benadrukt wordt 'de Red Band', werken of door het plezier waarmee zij werken. Daarnaast is de groei die operators binnen het bedrijf hebben gemaakt voor hen een benoemingswaardige trots:

"Omdat ik weet waar ik vandaan kom. Dus, ik weet dat ik met mijn schoenstrik diploma en mijn zwemdiploma A en B ben binnengekomen en ik weet waar ik ben. Dus, ja dat maakt mij trots op dat ik voor dit bedrijf en met dit bedrijf werk "(6).

Op de vraag wanneer een werkdag geslaagd is wordt unaniem het resultaat als belangrijke factor genoemd, met antwoorden zoals “lekker draaien”, het rendement of de OEE (Overall Equipment Effectiveness) van die dag. De focus ligt op een storingvrije dag en het beheersen van de machine, want zodra de machine een storing heeft gehad en de resultaten daardoor lager zijn, geeft de meerderheid aan dat dit frustratie oplevert. Andere aanleidingen van werkplezier zijn rust in het werk vinden, variatie en collega’s kunnen helpen of samen iets bereiken. Ook wordt door meerdere respondenten een goede sfeer benoemd als extra positieve beleving van de dag, zoals onderlinge grappen of een onverwachts compliment. De ruime meerderheid zegt altijd zijn of haar best te doen en/of energie te krijgen van het werk. Op basis van de vragen over werkplezier elke respondent aan te kunnen geven wat hij of zij als prettig ervaart en wat het werk leuk voor hem of haar maakt.

In de toegevoegde waarde van persoonlijke ontwikkeling voor de respondent zelf komt opnieuw naar voren dat leren belangrijk is voor het geval dat er in de toekomst iets “fout” gaat met Cloetta Roosendaal. Respondenten geven aan zichzelf te willen ontwikkelen om bijvoorbeeld bij een andere werkgever van waarde te kunnen zijn of om zo veel mogelijke papieren (diploma’s, certificaten) te behalen. Echter komt de nadruk ook te liggen op waarom het voor hen zelf als persoon belangrijk is; verschillende respondenten geven aan leergierig te zijn, behoefte te hebben aan meer achtergrond bij de praktijk, het goed te vinden om altijd te blijven leren of om met een goed gevoel naar huis te kunnen gaan. Ook geeft een enkeling aan meer voor het bedrijf te willen betekenen en van elkaar, collega’s, te kunnen leren. De respondenten die eerder aangaven te willen groeien naar een specifieke functie binnen Cloetta Roosendaal zien dit als motivatie om te leren, maar lang niet alle respondenten hebben de ambitie voor een specifieke functie of groei.

Op basis van de diepte-interviews zijn er binnen dit topic geen resultaten naar voren gekomen die signaal geven voor een beperkte intrinsieke motivatie of belemmering hiervan. Echter sluiten niet alle antwoorden aan bij wat kenmerkend is voor intrinsieke motivatie; hier wordt in het volgende hoofdstuk 6. *Conclusie* dieper op ingegaan.

5.2.2 Extrinsieke motivatie

In de uiteenzetting van Eccles en Wigfield (2002) spreken zij van extrinsieke motivatie als bepaald gedrag vertoond wordt op grond van een te bereiken, afzonderlijke uitkomst of geprikkeld wordt door een bepaalde externe factor. Het effect van dat gedrag is dan de reden dat een bepaalde handeling plaatsvindt. Voorbeelden van extrinsieke doelen zijn financiële middelen (een bonus of andere beloning) of een bepaalde status, beide aan bod gekomen tijdens de interviews.

De meningen van de respondenten over de waarde van financiële beloning zijn verdeeld. Vijf van de negen respondenten geeft aan geen mogelijkheden te hebben tot een hoger salaris omdat zij zich aan maximum van hun salarisschaal bevinden. Dit bestempelen zij als demotiverend en het gebrek aan een extra, persoonlijke beloning als negatief. Financiële beloning voelt voor hen echt als waardering van hun inzet en het gebrek daaraan wordt door sommige van hen als oneerlijk gezien. Toeslagen in de nachtdienst of weekenden vormen voor de meerderheid de motivatie om op die momenten te werken, bijvoorbeeld omdat het

sociale leven anders voor zou gaan. Echter is het andere deel van de respondenten van mening dat gezond zijn, je goed voelen bij wat je doet en bijvoorbeeld de sfeer of een ander kunnen helpen belangrijker is dan het salaris. Drie van hen zijn helemaal tevreden over hun inkomen.

Naast financiële middelen kunnen andere externe factoren ook een motiverende of demotiverende rol spelen in werk van de respondenten. Uit de interviews komt naar voren dat een werk gerelateerde status voor geen enkele respondent een significante rol speelt in zijn of haar werk. Positieve meningen worden als prettig ervaren maar een negatief oordeel doet niets af van de trots die de respondenten voelen voor hun werk en de producten van Cloetta. Respondenten geven tevens aan voor iedereen, op elk niveau in de samenleving, respect te hebben en zich niet anders voor te doen dan zij zijn.

Demotiverende externe factoren die meerdere malen genoemd worden zijn de rommelige sfeer van afgelopen maanden en de toenemende werkdruk. Opnieuw wordt benoemd dat er aan te veel dingen tegelijk gewerkt wordt en dat er behoefte is aan sturing. Hele specifieke antwoorden worden hier niet over gegeven maar het hoge aantal zieke collega's wordt als voorbeeld gegeven van de rommelige en gehaaste sfeer.

"Ik mis toch, wat ik zeg dat het rommelig is al lange tijd. En ik mis gewoon de mensen met ervaring. Dus mensen die echt weten hoe dat ze, hoe bepaalde dingen in elkaar zitten. ... dan heb je een aantal kilo's wat gehaald moet worden en daar gaat dan alle aandacht naar uit, wat ik ook wel snap, maar dan is er voor andere dingen veel minder tijd. En dan, bij ons in de ploeg, zijn er ook heel veel zieken, dat hakt er ook wel in. Dat is af en toe ook wel eens frustrerend hoor." (5).

Een externe factor die motiverend is voor vier van de negen respondenten is de privésituatie, in de codeboom benoemd als balans werk/privé. De locatie (dichtbij huis) en een vast inkomen worden als waardevol gezien. Het werk in ploegendiensten wordt als voordelig benoemd bij het hebben van een gezin met jonge kinderen, omdat vroege diensten en nachtdiensten de mogelijkheid geven om overdag thuis te zijn. Daarnaast vormt de wens om goed te doen voor de direct leidinggevende of het bedrijf voor enkele respondenten een extrinsieke motivatie in het dagelijkse werk.

De externe motivatiefactoren die in de interviews naar voren komen variëren erg per respondent. De meningen over de waarde van extra financiële beloning zijn verdeeld, al benoemd de meerderheid beloning wel als een vorm van motivatie maar niet voor iedereen als de belangrijkste. Opnieuw benadrukt meer dan de helft van de respondenten de werkdruk en onrust als negatieve factor in het werk.

6. Conclusie

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt:

- **In hoeverre ervaren de operators van de afdeling Inpak van Cloetta Roosendaal ontwikkelbereidheid?**

De operators van de afdeling Inpak zijn in ruime mate bereid om zich persoonlijk te ontwikkelen. De ontwikkelbereidheid wordt door de leeromgeving, Cloetta Roosendaal, zowel belemmerd als bevorderd.

De ontwikkelbereidheid is in dit onderzoek bepaald op basis van hoe de operators enerzijds de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en anderzijds de motivatie voor persoonlijke ontwikkeling ervaren. Belemmeringen die operators in hun persoonlijke ontwikkeling ervaren komen vooral terug bij factoren die de ruimte bepalen. De belangrijkste beperkende en bevorderende factoren worden in de conclusie over ruimte voor persoonlijke ontwikkeling toegelicht.

Die ruimte kan volgens de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000) gezien worden als voorwaarde voor intrinsieke motivatie, het type motivatie dat volgens de theorie aansluit bij motivatie voor persoonlijke ontwikkeling. Motivatie voor persoonlijke ontwikkeling is in grote mate aanwezig onder de operators, wat een bevorderende invloed heeft op de ontwikkelbereidheid. Onder invloed van welke factoren deze motivatie ontstaat wordt in de conclusie over motivatie voor persoonlijke ontwikkeling toegelicht.

In bepaalde mate is te concluderen dat de ruimte die de operators ervaren een voorwaarde kan zijn voor hun motivatie. Beperkende factoren in de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling zorgen bij de operators voor demotivatie in het werk, wat tevens een negatieve invloed kan hebben op de motivatie voor leren en ontwikkelen. Dit kan zich uiten in weinig vertrouwen of cynisme met betrekking tot vervolgstappen in de persoonlijke ontwikkeling.

Echter vertonen lang niet alle ruimte-beperkende factoren samenhang met de motivatie van de operators van de afdeling Inpak. De voornaamste motivatiefactoren zijn persoonsgebonden en lijken op basis van dit onderzoek niet direct voort te komen uit de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Wel moet er voor de operators ruimte aanwezig zijn om gebruik te kunnen maken van de intrinsieke motivatie. Volledige afhankelijkheid of onafhankelijkheid tussen de componenten ruimte en motivatie is op basis van dit onderzoek niet vast te stellen.

De conclusie van dit onderzoek is gebaseerd op antwoorden op de twee deelvragen naar ruimte en motivatie bij persoonlijke ontwikkeling, ondersteund met sub-deelvragen. Deze komen ieder voor zich aan bod.

1. In hoeverre ervaren de operators ruimte voor persoonlijke ontwikkeling?

Afgeleid van de Zelf-Determinatie Theorie vormen de factoren competentie, autonomie en persoonlijke waarden & sociale behoeften de basisbehoeften in het ervaren van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000).

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de operators van de afdeling Inpak zich in bepaalde opzichten beperkt voelen in de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. De beperking uit zich vooral in stress en onrust op de werkvloer en een tijds tekort bij het leren van nieuwe dingen. Deze ontwikkeling-beperkende factoren komen terug in negatieve resultaten over competentie en autonomie. Daarnaast komen er factoren naar voren die duiden op een positieve ervaring met de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling: het vertrouwen in eigen kunnen (competentie), voldoende interessante groei- en leermogelijkheden (competentie, autonomie en persoonlijke waarden) en een sterke onderlinge verbondenheid (sociale behoeften). Om de conclusie nauwkeuriger toe te lichten wordt ingegaan op de factoren uit de sub-deelvragen.

1.1 In hoeverre voelen de operators zich competent om persoonlijk te ontwikkelen?

Op basis van de resultaten is vast te stellen dat de operators van de afdeling Inpak zich redelijk **competent** voelen om te leren en ontwikkelen, gestimuleerd door kansen en aandacht voor ontwikkeling binnen Cloetta in het verleden. Ondanks het tekort aan waardering dat zij momenteel voor hun inzet ervaren, is het vertrouwen in eigen kunnen in ruime mate aanwezig. Meer tijd voor opleiden en persoonlijke waardering zouden de self-efficacy voor leren en ontwikkelen kunnen verhogen (Maurer, 2001). Echter blijkt er geen onlosmakelijk verband te zijn tussen het zelfvertrouwen van de operators en de mate waarin dit door Cloetta Roosendaal gestimuleerd wordt.

1.2 In hoeverre voelen de operators zich autonoom om persoonlijk te ontwikkelen?

Operators van de afdeling Inpak voelen zich in beperkte mate **autonoom** in hun persoonlijke ontwikkeling. Het gevoel van autonomie wordt vooral verstoord door een tekort aan rust, tijd en herhaling bij het leren van nieuwe dingen. Een groot aantal veranderingen in de organisatie en weinig terugkoppeling hierover gaan gepaard met stress, onzekerheid en onrust op de werkvloer. Hierdoor werken de operators onder druk en staan zij minder aan de basis van hun eigen gedrag, twee kenmerken van autonoom handelen (Meyer & Gagne, 2008; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). De operators ervaren wel de ruimte om initiatief te tonen en hier persoonlijke groei mee te bereiken, wat duidt op een autonomie ondersteunende omgeving.

1.3 In hoeverre ervaren operators aansluiting tussen enerzijds persoonlijke waarden en sociale behoeften en anderzijds hun persoonlijke ontwikkeling?

De operators van de afdeling Inpak lijken op basis van de resultaten ruim voldoende aansluiting te ervaren tussen enerzijds hun **persoonlijke waarden en sociale behoeften** en

anderzijds hun persoonlijke ontwikkeling. De leermogelijkheden passen bij de interesses en leerbehoeften en tussen collega's is er sprake van een zeer sterke sociale verbondenheid.

2. In hoeverre ervaren de operators motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

In onderstaande conclusie worden beide typen motivatie gecombineerd tot één antwoord op deelvraag 2, omdat de belangrijkste resultaten kenmerken van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie vertonen. Het is te concluderen dat de operators van de afdeling Inpak in sterke mate gemotiveerd zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.

2.1. Onder invloed van welke factoren en in hoeverre ervaren de operators van de Inpak momenteel intrinsieke motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

2.2. Onder invloed van welke factoren en in hoeverre ervaren de operators van de Inpak momenteel extrinsieke motivatie voor persoonlijke ontwikkeling?

Bij alle operators is er sprake van een hoge mate van trots voor de producten en het eigen werk. Dit kan een teken zijn van in de basis intrinsiek gemotiveerde medewerkers die werk doen dat aansluit bij hun persoonlijke waarden, bij wat ze echt belangrijk vinden. Dat kan bevorderend zijn voor de motivatie voor leren en ontwikkelen.

Intrinsieke motivatie kan voortkomen uit overeenkomsten tussen het werk en persoonlijke dromen of passies (De Jonge, Peeters, Sjollema en Zeeuw, 2012). Bij intrinsieke motivatie wordt bepaald gedrag vertoond voor de positieve beleving, meer dan voor het effect. Het werkplezier komt voor de operators vooral voort uit het rendement van de inpaklijn. Dit kan enerzijds gezien worden als intrinsiek doel; de operators geven aan een goed gevoel te krijgen van een storingvrije dag, altijd hun best te willen doen en het werken met machines leuk te vinden. Anderzijds kan het rendement een vorm van extrinsieke motivatie zijn; het door de organisatie gestelde doel wordt behaald en frustratie wordt voorkomen. Het gedrag is gericht op een bepaalde uitkomst, gestimuleerd door een extrinsieke prikkel.

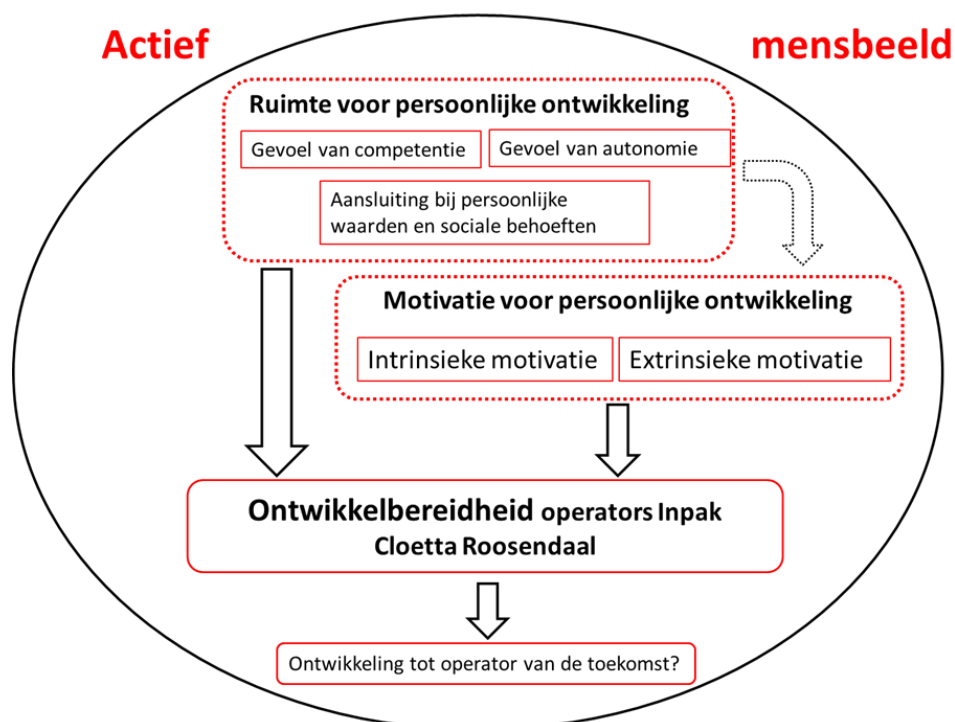
Bij zowel de introductie, vragen over de ruimte, als vragen over motivatie komt naar voren dat de operators leergierig zijn en dat er aansluiting is tussen de leermogelijkheden en persoonlijke interesses. Dit staat los van de ambitie om naar een specifieke functie te groeien en wijst op een hoge mate van intrinsieke motivatie om te leren en ontwikkelen. Ze leren bijvoorbeeld omdat kennis in de praktijk gebruiken leuk is en om meer van machines te weten te komen. Volgens de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000) komt de wens van zelfontwikkeling voort uit intrinsieke motivatie en heeft iedereen deze basisbehoefte. Dat lijkt aan te sluiten bij de genoemde beweegredenen van de operators. De aansluiting tussen interesses en leermogelijkheden wijst op een samenhang tussen ruimte en motivatie voor ontwikkeling.

Echter is niet volledig te concluderen dat de persoonlijke ontwikkeling alleen uit intrinsieke motivatie voortkomt. Een belangrijke reden dat de operators zich willen ontwikkelen is om voor een nieuwe werkgever van meer waarde te zijn, wat onder invloed staat van extrinsieke motivatie. Het doel van het leren is dan namelijk wat het uiteindelijk oplevert.

Financiële beloning vormt voor het grootste deel van de operators een motivatie in het werk en zou dus van toegevoegde waarde kunnen zijn bij het motiveren voor persoonlijke ontwikkeling. Het gebrek aan persoonlijke waardering (zowel financieel als door middel van complimenten) en bepaalde regels en richtlijnen gesteld door andere afdelingen komen naar voren als voornaamste externe, demotiverende factoren. Wanneer deze factoren positief en als doel worden ervaren, kunnen ze extrinsieke motivatie stimuleren. Persoonlijke waardering en zich daardoor als operator bekwaam voelen kan ook als intrinsieke motivatie dienen. Beide externe factoren komen tevens naar voren bij het onderwerp 'autonomie'. Dit onderdeel van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling vertoont dus overlap met motivatie voor persoonlijke ontwikkeling.

In het conceptueel model zijn op basis van theorie geen verbanden gelegd die volledig te ontkrachten zijn met dit onderzoek. Bevestigd wordt dat de drie factoren die onderdeel zijn van ruimte daadwerkelijk invloed hebben op ontwikkelbereidheid. Ook komt op basis van de resultaten naar voren dat de motivatie voor persoonlijke ontwikkeling van invloed is op de ontwikkelbereidheid. Het potentiële verband tussen ruimte en motivatie kan deels worden ontkracht, aangezien sommige motivatiefactoren onafhankelijk van de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling worden ervaren. Het verband met de ontwikkeling tot operator van de toekomst zou in een nieuw conceptueel model weggelaten kunnen worden omdat hier inhoudelijk met de resultaten niet op in wordt gegaan. Wel legt dit onderzoek de basis voor een advies waarmee antwoord wordt gegeven op de praktijkvraag; hoe er voor de ontwikkeling tot operator van de toekomst gebruik gemaakt kan worden van de huidige ontwikkelbereidheid.

Omdat er geen conclusies zijn getrokken met doorslaggevende invloed op het conceptueel model, wordt het oorspronkelijke model opnieuw weergegeven:



7. Discussie

In de methodische verantwoording (*hoofdstuk 4*) is aan bod gekomen welke aspecten van de methodiek bijdragen aan de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Echter in geen enkel onderzoek perfect en is het belangrijk om aan te geven waar verbetering mogelijk is ten aanzien van de methodiek. Op die manier kan specifiek worden omschreven waar bij eventueel vervolgonderzoek op gelet dient te worden. Verder wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de theorie ten opzichte van de onderzoeksresultaten en de innoverende waarde van dit onderzoek.

In het kader van validiteit is er een kanttekening te maken bij de vertrouwelijke, informele sfeer die tijdens de interviews van dit onderzoek heerste. In sommige gevallen leidde deze sfeer voor de operators vermoedelijk tot de vrijheid om van het onderwerp af te wijken, persoonlijke informatie te delen en klachten te uiten over de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Dat zou kunnen leiden tot resultaten die niet direct met het onderzochte onderwerp te maken hebben. Echter kan dit ook gezien worden als positief teken dat er geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn en dat de respondenten zich bewust waren van hun anonimiteit. Door een respondent in de toekomst te wijzen op het onderwerp en de specifieke vraag zal het antwoord meer op de kern gericht zijn.

De vragenlijst in dit onderzoek is (zoals in *hoofdstuk 4* aan bod komt) afgeleid van de vragenlijst door Duizendstra (2013), gehanteerd bij inhoudelijk vergelijkbaar wetenschappelijk onderzoek naar de Zelf-Determinatie Theorie bij laagopgeleide medewerkers. De vragenlijst bestaat uit stellingen, in tegenstelling tot de vragenlijst uit dit onderzoek aan de hand van open vragen. Open vragen kunnen lastiger zijn om ter plekke en in één keer te beantwoorden en beargumenteren, zeker als het gaat om vrij diepgaande onderwerpen zoals drijfveren. Met meer tijd om over de vragen na te denken zouden de antwoorden meer volledig kunnen zijn. Dat kan de validiteit van de resultaten verminderen, echter is dit wel afhankelijk van de individuele respondent. Aangezien voor iedere respondent dezelfde setting gold om te antwoorden heeft het geen invloed op de betrouwbaarheid gehad. Open vragen noodzakelijk zijn voor kwalitatief onderzoek, maar het kan vrij makkelijk verbeterd worden door respondenten te vragen of zij nog iets willen toevoegen aan het einde van het gesprek of door hun antwoorden samen te vatten. Dat is in dit onderzoek te in te beperkte mate gebeurd. Tevens is het een optie om de vragen vooraf door de respondenten te laten lezen, waardoor de gesprekken enigszins voorbereid kunnen worden.

In de inleiding wordt toegelicht dat de afdeling Inpak, de onderzoekspopulatie in dit onderzoek, in het People Development Project gebruikt wordt als pilot afdeling. Op basis van resultaten van het project kunnen ideeën opgedaan worden om ook operators van andere afdelingen naar een hoger niveau te brengen. Om verwarring te voorkomen wordt bij deze benadrukt dat resultaten van dit onderzoek níet valide of betrouwbaar zijn voor andere productiefdelingen. Informatie uit de inleiding en het desk research zal per afdeling verschillen vanwege andere managers, functieniveaus, werkinhoud en opleidingen. Uiteraard gaat het ook om andere operators en dus een andere onderzoekspopulatie. De

methodiek van dit onderzoek zou wel voor meerdere productieafdelingen gehanteerd kunnen worden, mits kritisch wordt nagegaan wat relevant is voor de specifieke afdeling en er inhoudelijk niets wordt overgenomen.

Er is sprake van interne betrouwbare resultaten wanneer de resultaten van een onderzoek door middel van meerdere methoden en meerdere onderzoekers overeen komen (Willems, Van Zwieten, 2004). De interne betrouwbaarheid kan, zo ook in dit onderzoek, negatief beïnvloed worden doordat één onderzoeker maar één methode hanteert en een deel van de resultaten is overgelaten aan de interpretatie van de onderzoeker. In het proces van interviews transcriberen kan dit voorkomen worden met automatisering; verschillende soorten software zijn in staat audio-opnamen te transcriberen. Zo wordt de data systematisch met dezelfde methode omgezet. In het proces van coderen zou het in vervolgonderzoek waardevol zijn om dezelfde transcripten te laten coderen door meerdere onderzoekers en daarbij dezelfde resultaten aan te kunnen tonen. De resultaten zijn dan controleerbaar en consistent, factoren die bijdragen aan de betrouwbaarheid.

In dit onderzoek zijn de codeboom en de resultaten nog in te grote mate afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. Persoonlijke contacten en indrukwekkende momenten uit gesprekken kunnen bijvoorbeeld invloed hebben gehad op het selecteren van belangrijke delen uit de transcripten. Het geheugen en gevoelens van de onderzoeker mogen in verband met de betrouwbaarheid geen rol spelen in de resultaten van het onderzoek, omdat er dan sprake is van subjectiviteit.

De externe betrouwbaarheid (Willems, Van Zwieten, 2004) wordt gewaarborgd met de methodische verantwoording. Aan de hand van de expliciete informatie over de methodiek, de context en gebruikte documenten is hetzelfde onderzoek exact te herhalen. Of met herhaling van dit onderzoek dezelfde resultaten zijn aan te tonen is afhankelijk van de (in mindere mate aanwezige) interne betrouwbaarheid en staat dus onder invloed van de onderzoeker(s). Echter is niet alle gebruikte informatie uit interne systemen gedocumenteerd en zijn niet alle gesprekken uit het desk research terug te leiden naar een bron, wat overigens wel in het onderzoek aangegeven is. Dat vermindert de externe betrouwbaarheid (herhaalbaarheid) van de informatie uit het vooronderzoek omdat deze niet controleerbaar is.

Om de resultaten van dit onderzoek volledig voor de afdeling Inpak te kunnen generaliseren hadden er idealiter meer respondenten moeten deelnemen aan de interviews. De samenstelling van de respondenten is representatief voor de onderzoekspopulatie maar de groep te klein en divers om te kunnen spreken van resultaten die voor elke operator Inpak gelden. In vervolgonderzoek is het nuttig om respondenten te selecteren op hun huidige functie of groei binnen de afdeling en om een hoger aantal respondenten per functieniveau te spreken. Op die manier zijn de resultaten en de ontwikkelbereidheid terug te leiden naar waar iemand staat in zijn persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie. Nu was de keuze voor de respondenten op basis van een representatieve groep maar is er geen verband gelegd tussen de kenmerken per respondent en de bijbehorende resultaten.

De Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2000) is een leidende theorie in dit onderzoek. Naar aanleiding van de drie basisbehoeften voor motivatie uit die theorie en in combinatie met andere motivatietheorieën is bepaald welke factoren de basis vormen voor ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. De basisbehoeften blijken op basis van dit onderzoek inderdaad essentiële factoren in de ontwikkelbereidheid. Specifieke factoren die als belemmering van de persoonlijke ontwikkeling worden genoemd komen overeen of zijn afgeleid van de basisbehoeften uit de Zelf-Determinatie Theorie. Echter blijkt uit dit onderzoek niet dat de basisbehoeften altijd een voorwaarde zijn voor het ontstaan van intrinsieke motivatie.

Door zowel Gründemann, Ybema en Sanders (2014) als Duizendstra (2013) wordt aangegeven dat laagopgeleide medewerkers niet het meeste waarde hechten aan autonomie als basisbehoefte. In tegenstelling tot dat uitgangspunt wordt autonomie in dit onderzoek als de meest beperkende factor in de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling ervaren. Opnieuw bevestigd aan de hand van dit onderzoek is dat intrinsieke doelen in combinatie met een autonomie-ondersteunde context een positief effect hebben op de motivatie voor leren en ontwikkelen (Vansteenkiste, Simons, Lens & Soenens, 2004; Deci & Ryan, 2000; Sgiv & Schwartz, 2000). De resultaten kunnen er op wijzen dat het belang van autonomie voor laagopgeleide medewerkers door verschillende theorieën achter dit onderzoek wellicht onderschat wordt.

Dit onderzoek leidt tot een innoverend oordeel over de ontwikkelbereidheid van de afdeling Inpak bij Cloetta Roosendaal omdat hier niet eerder onderzoek in de praktijk naar is gedaan. De uitkomsten geven daardoor een nieuwe en uniek inzicht in de beleving van deze specifieke afdeling in deze specifieke organisatie. Dat biedt een uitstekende basis voor een sluitend advies over het inspelen op de huidige ontwikkelbereidheid van de operators, om ontwikkeling op lange termijn te bevorderen. De resultaten zijn niet het enige unieke aspect aan dit onderzoek.

In wetenschappelijk onderzoek en theorieën die raakvlakken tonen met ontwikkelbereidheid wordt deze term nooit feitelijk gebruikt. Toch dekt de term alle aspecten van ruimte en motivatie voor persoonlijke ontwikkeling, factoren die in de Zelf-Determinatie Theorie en bij leren en ontwikkelen centraal staan. Zo heeft dit onderzoek theoretisch een innoverende waarde, door het introduceren van een overkoepelende term bij persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De inzichten en uitgangspunten zijn inhoudelijk afgeleid van bestaande motivatietheorieën waardoor de vorm waarin het onderwerp wordt gegoten zijn betrouwbaarheid niet verliest. Om de term ontwikkelbereidheid meer betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid te bieden zou vervolgonderzoek binnen hetzelfde onderwerp zeer nuttig zijn. Op die manier kunnen de factoren die onderdeel uitmaken van ontwikkelbereidheid worden bevestigd, ontkracht of aangescherpt. Als de term door meer wetenschappelijk onderzoek ondersteund wordt kan dit van grote innoverende waarde zijn voor het HR werkveld en onderzoek naar motivatie bij persoonlijke ontwikkeling.

8. Literatuurlijst

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York, Verenigde Staten: W.H. Freeman and Company.

Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *University of Michigan: Centre of Positive Organizational Scholarship*, 1-8.

Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W., Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 4, 216-335.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 1, 62-83. doi:10.1177/109442810141004

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32, 4, 258 – 284.

Cloetta Holland B.V. (2016). Online opleidingsprogramma E-Cloetta. Geraadpleegd op 12 oktober 2016, van <https://www.e-cloetta.nl/>.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 2, 319-338.

Deci, E.L., Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Richerche di Psicologia*, 27, 23-40.

Dijkstra, P. (2015). Emotiemanagement. *BijZijn-XI*, 7, 16-19.

Duizendstra, J-P. (2013). Zelfdeterminatie voor iedereen? Een toepassing van de zelfdeterminatie theorie bij laagopgeleide werknemers. (master thesis). Geraadpleegd op 2 november 2016, van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/278180>

Eccles, J.S., Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values and Goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.

Franzen, G. (2008). *Motivatie: denken over drijfveren sinds Darwin* (1^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

Gagne, M., Meyer, J.P. (2008). Employee engagement from a Self-Determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-66.

Gründemann, R., Ybema, J.F., Sander, J. (2014). Werkwaarden van laagopgeleide oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 27, 2, 117-138.

HR Praktijk: Unique. (2016). Innovatie-initiatieven snel geadopteerd door medewerkers. Geraadpleegd op 22 november 2016, van:

<https://www.hrpraktijk.nl/verandermanagement/nieuws/innovatie-initiatieven-snel-geadopteerd-door-medewerkers>.

Jonge, J. de, Peeters, M., Sjollema, S., & Zeeuw, H. de (2012). Scherp in werk: motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. *5 routes naar optimale inzetbaarheid*, 7-23.

Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140. doi: 10.1177/014920630102700201

McGrath, J., Bates, B. (2013). *The Little book of Big management theories* (1e ed.). Harlow, Essex, Groot-Brittannië: Pearson Business.

Meier, J.D. (2010). The Lean Way. Geraadpleegd op 8 december 2016, van: <http://sourcesofinsight.com/a-lean-way-of-life/>.

Rechters, A., Wanous, J.P., Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 1, 48-59.

Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion* (4e ed.). Hoboken, New Jersey, Verenigde Staten: Wiley.

Sayer, N.J., Williams, B. (2008). *Lean voor Dummies* (1e ed.). Amersfoort, Nederland: BBNC Uitgevers.

Scholen met Succes. (2016). Kwalitatief Onderzoek. Geraadpleegd op 28 december 2016, van: <https://www.scholenmetsucces.nl/informatiecentrum/checklist/kwalitatief-onderzoek#c>

Sheldon, K.M., Kasser, T. (2001). Goals, congruence, and positive well-being: New empirical support for humanistic theories. *Journal of Humanistic Psychology*, 41, 30-50.

Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 240-261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240.

Teerink, S.E. (2013). Anticiperen op de toekomst : Onderzoek naar de gepercipieerde inzetbaarheid van Siemens medewerkers en factoren die daarmee samenhangen (master thesis). Geraadpleegd op 4 november 2016, van: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/287712>.

Tilburg University. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit. Geraadpleegd op 15 december 2016, van: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwba.htm>.

Van Dale Uitgevers. (2016). Betekenis: 'bereid'. Geraadpleegd op 22 oktober 2016, van: <http://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/betekenis/nederlands/bereid>.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soemans, B. (2004). De kwaliteit van motivatie telt: over het promoten van intrinsieke doelen op een autonomieondersteunde wijze. *Nederlands Tijdschrift Psychologie*, 59, 117-128.

Wevers, C. (2008). Arbeid over de drempel van de 21e eeuw. *Waardevol werk: Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 53-62.

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279-333.

Willems, D. Zwieten, M. van. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 47, 13, 631-635.

9. Bijlagen

Bijlage 1	Operator van de toekomst
Bijlage 2	Skill Matrix
Bijlage 3	Functieniveaus Inpak
Bijlage 4	Vragenlijst
Bijlage 5	Transcripten
Bijlage 6	Codeboom

Bijlage 1 Operator van de toekomst



Bijlage 2 Skill Matrix

In de Skill Matrix (Cloetta Holland B.V., 2016) uit het People Development Project is per operator Inpak aangegeven op welk niveau hij of zij zich bevindt per specifieke taak. Om de anonimiteit van de operators te waarborgen zijn de namen uit de screenshots van het overzicht verwijderd. Om het huidige niveau en de verwachting aan te geven worden de volgende tekens gebruikt:

	Starter: leert het werk / de taak					
Training nodig						
	Gedeeltelijk opgeleid, kunnen werken onder supervisie					
In training						

	Volledig opgeleid, kunnen werken zonder supervisie					
Getraind en competent						
	Volledig getraind, kan werken zonder supervisie					
	Vaardigheid is niet nodig					

In onderstaande screenshots is de opbouw per inpaklijn te zien, waarbij lijn 955 is vergroot als voorbeeld:

Skill matrix			Functie							
NR.	Namen	huidige functie	902	903	905	906	907	909	920	952
1		medewerker inpak	Inkap	Inkap	Inkap	Inkap	Inkap	Inkap	Inkap	Inkap
	Verwachting	Operator 3	o	o	o	o	o	o	o	
2		Allround Operator Inpak								
	Verwachting	Operator 1								
3		Operator Inpak								
	Verwachting	Operator 2								

952	955								
Inkap	Inkap	Weger	metaaldetector	Zakkenvulmachine	Checkweger	casepacker	Of	Palletiser	Labelprinter
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	-	-	-	-	-	-	-	-	☐

En ook voor taken die buiten de directe handelingen van de inpaklijn vallen zijn vaardigheden per operator opgesteld. Dat zijn de eerste stappen richting taken van de operator van de toekomst, die momenteel al een rol spelen in de functies van de operators.

Safety, Quality en Lean:

Safety						Quality	Lean				
Veilig werken	EPT/Stapelaar	Langlepeltruck	heftruck	reachtruck	hoogwerker	Kwaliteits procedures	Autonoom onderhoud	5S werkplekorganisatie	Quick Kazizen	Kobetsu Kaizen	OEE
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Talen, Sterktaken en overige taken:

Talen		Sterttaken							Overig	
Nederlandse taal beh...	Engels Niveau ...	EHBO'er en BHV'er	Trainer aan de lijn	Mentor opleidingen	Taakhoudersafte...	Kwaliteitscontroleur/c	Backup PL (operation	Taakhoudersafte...	ERP	Computer vaardighed
-	U	o	o	o	o	o	o	o	o	-
U	-	o	o	-	o	o	o	-	U	U
U	-	U	o	o	o	-	o	o	U	U
U	-	o	o	o	o	o	o	o	U	-

De Skill Matrix is op grote borden nagebouwd en staat op de inpakafdeling in de fabriek. Aan de hand van de Skill Matrix zijn vorderingen bij te houden en taken toe te voegen. In verband met uitstel van het People Development Project wordt de matrix momenteel niet actief gebruikt maar dat staat voor de toekomst op de planning.

Bijlage 3 Functieniveaus Inpak

Huidig systeem in functieniveaus Inpak:

1. Ploegleider Inpak
2. Allround Operator Inpak
3. Operator Inpak
4. Medewerker Inpak

Beoogd systeem in functieniveaus Inpak o.b.v. People Development Project:

1. Eerste Operator
2. Tweede Operator
3. Derde Operator

In de toekomst zal de functie Derde Operator komen te vervallen.

Beoogd systeem in functieniveaus Inpak o.b.v. nieuw opleidingssysteem in 2017:

1. Process Operator B
2. Process Operator A

In 2017 gaat Cloetta Roosendaal in samenwerking met een externe partij opleidingen aan aanbieden speciaal voor operators in de praktijk. De opleidingen zijn op MBO 2 (Operator A) en MBO 3 (Operator B) niveau en bieden bij afronding een branche-erkend certificaat als Process Operator. Wenselijk is dat bij Cloetta allround operators, of wel eerste operators, op het niveau van Process Operator B functioneren en dat 'gewone' operators op het niveau van Process Operator A functioneren. Dit laatste zal in de toekomst gelden als startkwalificatie voor een geschikte operator binnen de Inpakafdeling bij Cloetta Roosendaal.

Huidig opleidingsaanbod

Binnen het interne opleidingsaanbod wordt gebruik gemaakt van modules in E-Cloetta (Cloetta Holland B.V., 2016), het online e-learning programma voor o.a. operators. Voor elk specifiek kennisgebied en elk onderdeel uit het proces van het gehele productie- en inpakproces bestaan aparte modules. Enkele modules dienen door elke medewerker van

Cloetta Roosendaal behaald te worden, zoals die over Cloetta als organisatie, veiligheid, hygiëne en milieu.

Een operator wordt in het aanleren van een lijn begeleidt door een mentor, meestal een allround operator of de Production Leader. De operator draait mee met de lijn en staat dus op dat moment boventallig ingepland. De modules over de inpaklijnen bestaan uit een theoriegedeelte dat in e-learning getoetst wordt door middel van meerkeuze vragen en uit een praktijkgedeelte dat op de werkvloer getoetst wordt door de mentor of Opleidingcoördinator.

Naast het behalen van inpaklijnen met behulp van E-Cloetta en in de praktijk, is er intern ook de mogelijkheid om een basisopleiding EPT, heftruck, reachtruck en VOP (Voldoende Onderricht Persoon) te behalen. Met het behalen van een dergelijke cursus verkrijgt de operator een certificaat dat ook buiten Cloetta geldig is.

Bron: Gesprek op 20 – 11- 2016 met Opleidingscoördinator van Cloetta Roosendaal.

Bijlage 4 Vragenlijst

“Deze vragenlijst gaat over jouw eigen ontwikkeling binnen je werk bij Cloetta. Ik stel vragen over de ruimte die je voelt om dingen bij te leren en daarna over de dingen die jou motiveren op je werk. Je mag me altijd onderbreken voor vragen en je kan niks fout antwoorden, als je maar eerlijk bent”.

Introductie

- Hoe lang ben je al werkzaam bij Cloetta?
- Wat zijn voor jou de belangrijkste dingen die je geleerd hebt bij Cloetta?
- Op welke manier heb je die dingen geleerd? Trainingen, cursus, door collega's, van je leidinggevende, uit eigen ervaring?
- Heb je het gevoel dat je nog veel bijleert of zou je juist graag meer willen leren?
- Waarover zou je dan graag willen bijleren?

(Deze vragen dienen om een beeld te schetsen van waar iemand staat in zijn of haar groeitendens, eventueel de andere vragen koppelen aan een gegeven voorbeeld. De volgende vragen staan inhoudelijk direct in verband met het onderzoek).

Gevoel van competentie om te ontwikkelen

- Vind je dat je goed bent in het uitvoeren van wat van je gevraagd wordt? Waar heb je al dan niet moeite mee?
- Voel je genoeg waardering als je iets nieuws hebt geleerd, van collega's of leidinggevende? Krijg je bijvoorbeeld genoeg complimenten?
- Wordt je in je werk gestimuleerd of geholpen om extra vaardigheden of taken op te pakken, door bijvoorbeeld collega's of je leidinggevende?
- Denk je dat je het in je hebt om meer te leren en meer verantwoordelijkheden te krijgen?

Gevoel van autonomie om te ontwikkelen

- Heb je voor jouw gevoel genoeg te zeggen over de dingen die je leert of kan leren?
- Heb je genoeg vrijheid in je werk?
- Zou je zelfstandiger willen zijn in je werk? Waarom?
- Welke rol speel jij in veranderingen binnen de organisatie? Is er genoeg ruimte voor jouw inbreng vind je zelf, wordt je genoeg betrokken?
- Heb je soms het gevoel dat het geen effect heeft als je iets bijleert? Waarom?

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

- Wat wil je graag leren, wat vind je interessant?
- Sluiten de dingen die je in je huidige baan leert daar bij aan?
- Voel je je hier thuis? Hoe vind je de sfeer in het hele bedrijf?
- Heb je het gevoel dat je persoonlijke dingen kan delen met collega's en dat je begrepen wordt? Of juist dat je er alleen voor staat?
- Vind je dat collega's en je leidinggevende je stimuleren en helpen in het leren van nieuwe dingen?

Intrinsieke motivatie om te ontwikkelen

- Ben je trots op wat je doet?
- Wanneer ben jij tevreden over een werkdag? Zit hem dat bijvoorbeeld vooral in de gang van zaken, collega's, de functieinhoud etc?
- Welke dingen in je werk haal jij extra energie uit? Wat maakt je vrolijk?
- Vind je het belangrijk om dingen bij te leren?
- Vind je het belangrijk om te voldoen aan wat er van je gevraagd wordt, bijvoorbeeld eisen aan veiligheid, kennis, kwaliteit?
- Waar droom je nog van binnen je loopbaan? Stimuleert deze werkplek dat?

Extrinsieke motivatie om te ontwikkelen

- Hoe belangrijk vind jij extra beloning voor je werk, zoals overwerktoeslag?
- Wat zijn dingen die je anders doet in je werk omdat het van anderen moet? Vind je dat erg?
- Op welke manier wordt je het liefst gestimuleerd om dingen anders te doen? Wat moet het management voor jou doen om je te motiveren?
- Denk je dat jouw werk bijdraagt aan wat anderen van jou denken? Vind je dat belangrijk?
- Denk je dat andersmans mening, bijvoorbeeld van collega's, positief veranderd als jij meer kan of weet? Zou dit voor jou een reden kunnen zijn om meer dingen te leren?

Bijlage 5 Transcripten

Letterlijke schriftelijke weergave van de audio-opnamen van de interviews.

[...] is toegevoegd door onderzoeker ter verduidelijking van een woord of zin, of van een naam die niet genoemd mag worden.

Gesprek medewerker 1

Man – 4 jaar in dienst – 22 jaar

Introductie

SP1: Even voor mijn beeld, hoe lang werk je hier al?

SP2: Bijna 4 jaar.

SP1: Zo, en je bent nog best jong he, vroeg begonnen?

SP2: Ja, uhm dat weet ik niet..

SP1: En hiervoor nergens anders gewerkt neem ik aan?

SP2: Ik ben militair geweest, tot mijn 18^e, 19^e ongeveer..

SP1: Oké, zo dat is wel even heel iets anders.

SP1: En als je zo kijkt naar afgelopen vier jaar, wat zijn voor jou de belangrijkste dingen die je geleerd hebt? In hoe je Cloetta binnen kwam en waar je nu staat?

SP2: Uhm, technische kennis vooral, mensenkennis, dat was ook heel erg belangrijk, dat leer je ook en is nog lerende en ja dat is ook gewoon een proces. Dat is heel belangrijk, je merkt ook dat het bedrijfsleven iets ander is dan waar ik vandaan gekomen ben. En uh, ja wat nog meer..?

SP1: Als dat voor jou de belangrijkste dingen zijn?

SP2: Ja ja eigenlijk wel.

SP1: En waar leer je die dingen vooral van, door het werk wat je doet, of collega's, leidinggevend, trainingen?

SP2: Ja, uh door collega's maar ik denk ook door je eigen inzet vooral. Als je hier al niet elke dag gemotiveerd komt dan sla je al minder op.. denk ik.

SP1: Hmm, ja precies

SP2: Ze zeiden ook, je bent wel heel snel uh, met leren, maarja ik zei ook ik ben gewoon heel gemotiveerd en dan gaat het gewoon vanzelf en sneller.

SP1: Ja, je geeft nu al aan van ik ben heel gemotiveerd, je hebt dus echt die drive om dingen bij te leren?

SP2: Ja, ja zeker

SP1: Wat zijn dan je ideeën daarbij, wat wil je nog leren?

SP2: Uhm, lijnen leren, omgaan met mensen, om ze ja daarboven te kunnen staan zeg maar. Dat klinkt misschien raar maar om ze aan te kunnen sturen zeg maar, ze dingen aan te leren. Uh, ja, ik heb dat wel gemerkt dat dat bij sommige best wel lastig is hier in de fabriek en daar heb je gewoon mensenkennis voor nodig, en ja daarom zeg ik dat is nog steeds lerende.

Gevoel van competentie

SP1: Ja, oké. Uh, ik heb een aantal vragen die ik gewoon aan iedereen stel en ik heb ze onderverdeelt in wat onderwerpen voor mij. Ik ga ze gewoon langs en als je vragen hebt of geen antwoord kan geven of te lang duurt dan moet je het gewoon zeggen.

SP2: Ja, ja komt wel goed hoor.

SP1: Uh, ja ik wil eerst een paar vragen stellen over in hoeverre jij het gevoel hebt dat je werk en dingen leren je goed afgaat. Als je gewoon in het algemeen naar je werk kijkt nu, heb je dan het gevoel dat dat je goed afgaat?

SP2: Ja, ik hoor ook van iedereen dat het goed gaat.

SP1: Ik wilde inderdaad al vragen, waar merk je dat aan? Daar krijg je dus feedback op? Van collega's, leidinggevende?

SP2: Ja, ja allebei. Iedereen zegt van ja je bent goed bezig en ga vooral zo door dus ja, dan heb ik er weinig aan toe te voegen.

SP1: Ja, snap ik. En waar merk je dan aan dat je dingen echt onder de knie hebt?

SP2: Nou ja, als je mensen echt kan helpen of mensen vaker naar je toe komen van kan je me even met dit helpen of dat helpen want jij weet het wel, dan ja. Dus vandaar.

SP1: Ja, denk je dat je dat ook helpt om zelf meer te leren? Dat je daardoor misschien meer zin krijgt om zelf weer te leren?

SP2: Ja, ja natuurlijk want ik kijk ook wel eens met anderen mee en die hebben dan weer net even een andere visie dan ik zeg maar en daar leer je dan ook weer van. En ik pak altijd gewoon wat voor mezelf net het makkelijkst werkt, wat ik denk dat het makkelijkst werk pak ik van die dingen die hun mij aanleren en zo maak je daar een beetje je eigen werk van.

SP1: Ja, ja. En zijn er dingen in het bedrijf die veranderd zijn afgelopen dagen, misschien regels of procedures, waar je moeite mee hebt gehad of nu hebt? Moeite om iets op te pakken of te leren?

SP2: Nee, nee eigenlijk niet.

SP1: Oké, nou alleen maar mooi haha.

SP1: En op wat voor manier wordt je gestimuleerd om dingen te leren, of komt het echt uit jezelf?

SP2: Voornamelijk uit mezelf denk ik. Ik vind het altijd wel leuk om een compliment te krijgen, dan ga ik beter mijn best doen, dus ja dat wel

SP1: Oké, dus wel van buitenaf die stimulans?

SP2: Ja ja.

SP1: En heb je dan dat je er meer waarde aan hecht als dat compliment van een leidinggevende komt of van een collega? Of maakt je dat niet uit?

SP2: Nee maakt niet uit, is uiteraard van allebei leuk.

SP1: Heb je in die zin ook het idee dat er genoeg aandacht wordt besteed aan hoe jij het doet en je ontwikkeling?

SP2: Ja, ja eigenlijk steeds meer dan eerst. Nu dat er weer nieuwe leidinggevende zijn wordt er steeds meer aandacht aan besteed. Ik kon altijd al 3 lijnen draaien en heb er nu ook 3 afgetoetst, maar in het begin was er dat maar 1. Omdat ja, ja we hebben geen tijd dit en dat, maar nu hun die zorgen wel dat je er tijd voor krijgt.

SP1: Oké, dus nu is het beter? Had je dan eerder het gevoel van ik kan dit wel maar het wordt niet erkend?

SP2: Ja, ja zeker ik had vaak genoeg van tegen hun gezegd van mij kan je allang aftoetsen en dan een paar weken later de vraag kunnen we jou al aftoetsen? Ja.. ja kon vorig jaar al maarja.

SP1: Kan je daardoor ook het gevoel krijgen dat je het zelf niet goed doet of heb je wel het gevoel dat aan bij hen ligt, qua tijd en aandacht?

SP2: Ja ja want zij zeggen zelf ook gewoon van ja je kon het allang maar wij hebben nu pas tijd, dus ja..

Gevoel van autonomie

SP1: Oké, goed om te horen. En als je kijkt naar dat je nu dus wel die lijnen beheerst en meer kan, merk je dan ook echt in je werk dat het beter gaat, of sneller gaat?

SP2: Ja, ja zeker. Alleen ja je zei net met van die regels, met die nieuwe regeltjes van de KD merk je wel dat je gewoon veel langer stil staat. Ik snap best dat die lijn schoon moet zijn enzo, maar ze denken dat je dat bij ons in 10 minuten redt. Nou, dat ga je in ze lange leven niet halen, iedereen doet er minsten 60 minuten over en anderen 1,5 uur voordat die lijn weer draait. Ja dan denk ik, neem het nou maar gewoon aan

SP1: Ja precies, dus dan ligt het meer aan de eis die zij stellen?

SP2: Ja nou ja het is geen eis, maar ze denken dat we dat zo snel doen. Hetzelfde met eergisteren, moest ik iemand inleren boven, inkappen, die kerel die kwam 4 uurtjes maarja ze zeggen van na 4 uur moet 'ie kunnen inkappen. Maar ja ik zeg het is niet alleen inkappen, het is ook uh afboeken, terugboeken, je moet je pallets goed neer en af kunnen rijden enzo, ja, nee, 4 uurtjes. Maar ja, ik ben er ook nog steeds mee bezig om die gasten langer binnen te houden, dat schiet ook niet op als je elke 6 maanden het weer opnieuw moet leren enzo.

SP1: Hmm ja ik snap het. Heb je wel het gevoel dat je ondanks van die regels nog wel zelf bepaald hoe je dingen doet?

SP2: Ja jawel dat wel, maarja het moet nou zo in een bepaalde volgorde, wij werkten eerst voor maar ja dat kan niet meer, eerst moet je alles weg werken dan moet je weg rijden, dan pas mag je ombouwen als je dan omgebouwd hebt dan moet je 1 doos produceren en die moet je daar weer laten controleren. Ja dat moet dan allemaal binnen 10 minuten, ja uh succes. Kom jij het dan doen..

SP1: Vind je dan dat daar genoeg ruimte is voor wat jij daar als ervarene over te zeggen hebt?

SP2: Ja!

SP1: Wordt daar dus naar geluisterd voor jouw gevoel?

SP2: Ja er wordt wel naar geluisterd alleen uh, ja er zijn meerdere factoren die spelen, ik bedoel er is nog steeds een schoonmaak tijd staat er voor lijn 903 van 10 minuutjes en als je kijkt dat we die normaal alleen haalden als we met 4 die lijn schoonmaakten, en doe je dat in je eentje dat haal je nooit natuurlijk. Dus uh, ik heb van de week ook aangegeven van ja met z'n 4^e is dat leuk maar in je eentje haal je dat nooit natuurlijk. En nou is het zo, dan moet dat opeens allemaal snel snel snel en puntje bij paaltje als die lijn niet schoon is krijgen wij op ons flikker..

SP1: Ja..

SP2: Dus uh ja, we hebben 20 ton gemist, ja als ze misschien eerst een keer leren plannen dan zou je het misschien wel een keer halen..

SP1: Ja.. ja dus dan ligt het echt aan de inschatting die gemaakt wordt over het werk?

SP2: Ja gewoon een stukje planning en gewoon dat ze het niet kunnen inschatten hoeveel extra tijd het nog kost.

SP1: En als je specifiek kijkt naar dat je bijvoorbeeld lijnen bij wilt leren of over een tijd naar een leidinggevende functie wilt, heb je het gevoel dat er genoeg ruimte is voor die inbreng? Dat je aangeeft van ik wil dit bijleren en dat daar naar wordt geluisterd?

SP2: Ja, ja, daar wordt wel.. Ja ten minste, hoe zeg je dat, ik kreeg toevallig pas geleden had ik met succes mijn WPO gedaan van 903 en toen kwam [naam opleidingsadviseur] al meteen naar mij toe van ja ik wil een gesprek met jou omdat je hebt aangegeven dat je leidinggevende wil worden en ik wil jou daar alvast wat tips op geven enzo. Dat wat je alvast kan doen en mij al op een hoger niveau te krijgen, zodat het straks makkelijker wordt. Dus ja dat wordt wel gedaan.

SP1: Oké, dat is heel fijn. En als je iets bijleert of dat bepaalde dingen op een andere manier worden, heb je het gevoel dat je daar eerlijk op wordt beoordeeld en dat dat mee wordt genomen?

SP2: Nou ja ik heb bijvoorbeeld midyear gesprek gehad en toen kwam naar voren van ja je levert te weinig van die verbetervoorstellen in, en dan denk ik ja dat is leuk maar er liggen ook geen verbetervoorstellen formulieren en als ik een verbetervoorstel heb dan kom ik het gelijk melden, maar uh als wij iets moeten opschrijven moet je wel zorgen dat ik een blaadje heb. En dan zegt ie ja, ja, daar ga ik mee aan de slag, maar ja, nog steeds niks.

SP1: Nee, dat schiet niet op..

SP2: Dus ja dan wordt je daar op afgerekend terwijl het nergens kan, ja dat kan niet.

Aansluiting persoonlijke waarden en sociale behoeften

SP1: Als je kijkt naar de dingen die je hier nog kan leren, ligt dat ook echt dicht bij wat je interesseert en wat je wil bereiken? Of zeg je van dat is best gescheiden met wie ik ben?

SP2: Nee, nee is eigenlijk wel wat ik echt wil ja.

SP1: En los van je functie, heb je het gevoel dat je hier op je plek bent? Dat je je thuis voelt en jezelf kan zijn?

SP2: Ja ja zeker wel, ik kom hier al van kleins af aan dus ja, is er met de paplepel ingegoten. [medewerker is familie van een andere medewerker binnen Cloetta Roosendaal]

SP1: O ja, dat kan ik me voorstellen ja. En ten opzichte van collega's, hoe vind je de sfeer?

SP2: Goed, goed. Ja nou het is zelfs zo dat toen ik hier kwam zat ik in twee ploegen en nu in drie ploegen, en toen hebben ze gezien dat ik zo goed met [naam collega] kon opschieten dat ik gewoon bij hem in de ploeg werd geplaatst.. dus ja, onderling is gewoon hartstikke goed.

SP1: Zou je zeggen gewoon collegiaal goed, of misschien zelfs meer dan dat?

SP2: Ja is gewoon als vrienden hoor, wij appen ook als we gewoon thuis zijn. Ja is wel meer dan gewoon een collega ja..

SP1: En heb je ook het gevoel dat er binnen je afdeling elkaar gestimuleerd wordt om dingen te leren?

SP2: Hm jawel hoor.

SP1: Bijvoorbeeld of jullie elkaar echt helpen en elkaar dingen uitleggen?

SP2: Jawel, als je elkaar wat vraagt zal iedereen het wel uitleggen of uh, dat wel. Alleen waar ik meer moeite mee heb is dat ze elk half uur gaan roken, daar heb ik meer moeite mee. En dan zeggen ze, ja hou even mijn lijn in de gaten. En dan nog afvragen waarom we tonnen missen, ja ik weet het wel hoor. En ja kijk nou vind ik dat niet heel erg, maar dat zijn ook nog eens de mensen die het meeste klagen. En ik klaag nooit hoor, dan moet er echt iets zijn.. Gewoon de hele tijd van ja jullie krijgen je pauze doorbetaald en weet ik het, ja nou jullie krijgen 2,5 uur langer pauze dus ja. En in de vroege diensten hebben jullie ook het laatste half uur pauze, wij beginnen om 14.00 uur hoor ik weet niet.

SP1: Heb je dan wel het gevoel dat jullie als één team functioneren, als afdeling?

SP2: Nee nou ja, nee er is wel echt vriendjespolitiek.

SP1: Hoe bedoel je dat?

SP2: Ja nou er is zo een groepje wat altijd met elkaar gaat lopen en dat krijgt gewoon echt voorrang op iedereen. Als daar iemand zegt van ik wil die lijn niet dan pleuren ze er wel iemand anders op..

SP1: En heb je het gevoel dat als je daar iets over zou zeggen dat er dan geluisterd wordt?

SP2: Nee als het moet zeggen krijg je alleen maar gezeik, kan je beter niks zeggen haha. Als je gezeik hebt met je leidinggevende is het helemaal niks natuurlijk.

Intrinsieke motivatie

SP1: Zou je kunnen zeggen dat je trots bent op wat je nu doet?

SP2: In principe wel.

SP1: Wat maakt dat, dat je trots bent?

SP2: Ja nou dat ik nu een vast contract heb, dat heb ik toch zelf bereikt.. en het goed kunnen vinden met collega's, collega's die mij ook een waardevolle collega vinden, denk dat ik daar wel trots op ben.

SP1: Ja snap ik! En als je kijkt naar een gewone werkdag, wanneer ben je dan tevreden en vind je dat het een goede dag is geweest?

SP2: Uhm.. een goede werkdag.. ja, als ik een goede OEE heb gehaald.

SP1: Oké, dus wel echt op je resultaat?

SP2: Ja en als we weer veilig naar huis gaan.

SP1: Ja begrijpelijk.. En wat zijn dan dingen waar je echt energie van krijgt, die een dag meer dan gewoon prima maken? Die je extra blij maken?

SP2: Uhm, als ik langer blijf om iemand te helpen. Dan voel ik me eigen meer voldaan dan als ik gewoon op tijd ga, net als nu, nu blijf ik ook langer om hier jou te helpen, ja das gewoon.. beter.

SP1: Oké, dus echt dat stukje extra tijd?

SP2: Ja, zeker

SP1: Oké, mooi hoor. Je gaf al eerder aan dat je echt dingen wilt leren en wat dat betreft ben je echt een voorbeeld van een ideale werknemer die wil groeien enzo, waarom denk je dat je dat belangrijk vindt? Wat denk je dat het nu daarvan is?

SP2: Wat? Dingen leren?

SP1: Ja.

SP2: Nou ja weet je, ik kijk altijd verder dan nu.. Mocht het een keer mis gaan, ja je weet het nooit toch, zeg nooit nooit.. Ik bedoel een maatje van mij heeft gister te horen gekregen dat zijn bedrijf er ook mee ophoudt.. Dan moet je ook verder kunnen. Daarom vind ik het gewoon belangrijk dat je zo veel mogelijk papieren heb dat je ook verder kan. En uh, plus, ik vind het ook gewoon leuk om uh.. om niet alleen praktisch bezig te zijn maar ook over dingen na te denken. Ja en uh, wanneer ga je erover nadenken, dat is als je er meer vanaf weet en dat krijg je weer terug in je werk, dus ja.. Daarom ben ik zo leergierig.

SP1: Ja, snap ik! Uhm, zoals je weet zijn er hier best veel dingen altijd aan het veranderen en als je kijkt naar afgelopen jaren dat je hier werkt zijn dat denk ik dingen zoals regels, procedures, dingen met veiligheid, kwaliteit, lean.. Als je kijkt naar hoe dingen hier geïntroduceerd worden, wat vind je van hoe er met veranderingen wordt omgegaan?

SP2: Nou ja wij merken vooral in 3 ploegen, dat hebben we ook aangegeven in werkoverleg, dat wij gewoon heel vaak vergeten worden met het doorgeven van informatie dat er

veranderingen zijn. Van de week merkten we weer een paar dingen die gewoon niet verteld zijn tegen ons en dan krijg je gelijk ja hoezo weten jullie dat niet..

SP1: Wat voor dingen, kan je een voorbeeld geven?

SP2: Even kijken hoor, wij moesten, normaal als wij een enkel product draaien dan moest je je aantal draaien en soms had je dan een halve pallet over, ja dan had je die gewoon over. Maar dus, was het zo van als je al bezig was met die pallet moet je die pallet afmaken want ze willen zoveel mogelijk half volle pallets hebben. Maar ja, ik zei ook als ik dat had geweten dan had ik nou geen hele pallet meer hoeven wegrijden en had ik ook geen 150 dozen meer hoeven produceren dan nodig was.. Dus uh, ja allemaal dat soort dingen waar je telkens tegenaan loopt eigenlijk.

SP1: En waar zit 'm dat dan in volgens jou?

SP2: Ja dat we eigenlijk vergeten worden

SP1: Ten opzichte van andere ploegen?

SP2: Ja nou kijk als je in de 2 ploegen staat dan sta je altijd in dezelfde groep. Maar met 3 ploegen, wij wisselen van ploeg, dus we staan of in de ploeg van [naam ploegleider] of we staan in de nacht nou dan sta je helemaal bij niemand, of we staan in de ploeg bij [naam ploegleider]. Kijk en nou sta je natuurlijk wel onder een leidinggevende maar als zij werkoverleg hebben en ik nachtdienst, ja sorry maar ik ga niet voor een uurtje heen en weer rijden. Plus dat overleg is van 13.00 tot 14.00 en dan zit je net lekker in je slaap als je nacht draait. En dan is het ook niet dat ze iets opschrijven of doorgeven, ja in principe moet de leidinggevende dat doen vind ik.

SP1: Nee, nee snap ik.

SP2: Gewoon even jongens naar het kantoor, dit en dit is er gebeurd, ja als je dat niet doet doen wij gewoon ons eigen ding natuurlijk.

Extrinsieke motivatie

SP1: Ja snap ik. En uhm, even los van de inhoud van je werk en de dingen die je er leuk aan vindt, hoe belangrijk vind jij het salaris en de extra beloningen die daarbij komen kijken, zoals je toeslagen van de nacht?

SP2: Uhm ja.. hoe belangrijk.. Voor niks gaat de zon op toch? Ja..

SP1: Haha ja klopt.. Uhm, zou je kunnen zeggen dat het je extra motiveert als je ergens meer voor betaald krijgt?

SP2: Ja nou tuurlijk als ze zeggen van kom zaterdag en ik weet toevallig dat zaterdag 180% en je mag dan gratis eten van de zaak, ja tuurlijk motiveert dat, ja of het dan extra motiveert ja.. Kijk dan heb ik het ook meer over dat ik dan iemand kan helpen omdat ik een dagje extra kom werken dan dat ik daar extra voor betaald krijg. Kijk het is wel lekker uiteraard en op dat moment denk je misschien van godverdomme had ik maar vrij geweest, maar eind van de maand is het wel lekker natuurlijk. En als je dan weer hoort van jullie hebben goed gedraaid en door jullie hebben jullie de planning er weer in weten te krijgen, ja dat vind ik meer waard dan wat extra salaris ja.

SP1: Oké, ik snap het ja. En denk je dat het werk wat je doet, invloed heeft op wat anderen mensen van je denken of vinden, of het beeld dat ze bij je hebben?

SP2: Ja

SP1: Op wat voor manier?

SP2: Positief. Ja dat is heel grappig, altijd als ik zeg dat ik bij een snoepjesfabriek werken zeggen ze o ja joh, dat heb ik nou nog nooit gehoord dat iemand bij een snoepjesfabriek werkt! Wat is dat dan, ja dat is niet met bootjes over de winegums varen haha. Ja en of ze een keer kunnen komen kijken, ja tuurlijk moet je kijken of we een open dag hebben enzo.

SP1: En vind je dat leuk?

SP2: Ja ja natuurlijk wel, ja die vragen van kan je ook een keer snoep voor mij mee brengen enzo, ja dat is wel leuk hoor.

SP1: Ja, ja snap ik. Denk je dat iemands mening ook veranderd zodra je meer weet en kan? Denk je dat het aanzicht misschien stijgt als je een andere functie leert?

SP2: Nou ik heb soms nu het gevoel al dat ze veel aanzien hebben. Ik bedoel ja, ik rijd niet in een standaard auto zeg maar, dus dan zeggen ze zo, nou, je rijdt wel een lekkere auto enzo. En ja ik denk dat ze ook wel aanzien hebben omdat dit niet mijn enige baan is, ik werk natuurlijk ook nog bij de brandweer. En ja, dan heb je sowieso wel een hogere status. En als ik dan zeg van ik werk hier zo veel uur per week en dan ook nog eens brandweer ernaast, dan kijken ze helemaal van zo, knap van je.. Ik zou het bijvoorbeeld al niet kunnen, zeggen ze dan. Dus ja, ik denk dat dat het vooral is.

SP1: En dat vind je ook leuk?

SP2: Ja, jawel.

SP1: Zou je kunnen zeggen dat je dat sowieso belangrijk vind, dat er een bepaald beeld hangt aan wat je doet?

SP2: Ja, ja in principe wel. Ik bedoel ja, het zegt toch dat je een normaal mens bent die eerlijk zijn geld verdient, leergierig bent en voor de mensen paraat staat enzo.. Je wordt in ieder geval niet zo snel als een crimineel gezien hè, haha.

SP1: Haha nee dat zal je in ieder geval niet snel overkomen. Oké leuk om te horen allemaal, ik weet voor nu wel genoeg! Bedankt voor je eerlijkheid in ieder geval.

SP2: Ja nou graag gedaan, anders kom ik volgende week gewoon terug hoor als je meer moet weten.

Gesprek medewerker 2

Vrouw - 42 jaar in dienst - 60 jaar

Introductie

SP1: Even voor mijn beeld een beetje, hoe lang werk je hier al?

SP2: Uh bijna 42 jaar. In 1975 in januari ben ik begonnen. Dus ik heb goeie en slechte tijden meegemaakt.. Ja.

SP1: Veel meegemaakt.

SP2: Ja heel veel meegemaakt. Ja ik was 18, uit buitenland hier naartoe en dan is echt uh.. ja.. spektakel. Ja je kent geen taal, je kent niks.

SP1: En altijd op de Inpak gestaan?

SP2: Ja, ja Inpak was verdeeld in twee gedeelten, er was beneden en boven. Boven stond de stophoest, waar nu de buffer is. Dus dat was omdat het een stoffig product is, werd daar de stophoest gemaakt, gedroogd en dan kwam die gelijk in de machine. Dus maar ja dat was ook de Inpak.

SP1: En ook altijd dezelfde soort functie gehad?

SP2: Ja ja ik ben paar jaar ook uh.. hoe heet dat nou? Uh... Groepleidster!

SP1: O ja zoals ploegleider?

SP2: Ja ja groepleidster. Dat was ik ook ja, vier of vijf jaar, maar uh dat vond ik te zwaar, ja dat was te zwaar.

SP1: Ja, op wat voor manier?

SP2: Ja ik had net een kind, en uh.. ja, nee, dan wil je toch voor familie, privé. Ja nee daar ben ik mee gestopt.

SP1: Oké en als je dan terugkijkt op al die jaren, wat zijn dingen die je het meest geleerd hebt hier?

SP2: Ja wat heb ik geleerd, ja.. veel. Veel ja, je komt als jong binnen ja, je wordt volwassene. Veel geleerd, opleidingen hebben ook goed gedaan..

SP1: Zou je zeggen over kennis dan veel, of juist over mensen of allebei?

SP2: Ja ook mensen, ja je bent onervaren, ja met 18 jaar kom je binnen. Mensen leren kennen, uh.. proces, heb je ook. Ja dat doet je goed hè, producten, heb je bijna elke product meegemaakt. En ja uh veel verandering, met reorganisatie, met nieuwe mensen en uh.. ja, en weet je sommige mensen hebben daar moeite mee, maar ik nee.. Als je moeite hebben moet je zeggen.

SP1: Haha nee, helemaal niet

SP2: En dat is fout..

SP1: Ja, want leer je daar zelf ook van door altijd met mensen te praten en op ze af te stappen?

SP2: Ja, ja! Dan raak je betrokken bij de mensen he. Want soms denk ik, oei wat schuilt achter die persoon en dan kom je wat verder en denk je toch, ja, hij hebben misschien toch reden voor.. voor ja, wij zijn allemaal verschillend.

Gevoel van competentie

SP1: Ja klopt.. En hoe zie je de tijd nu voor je, voordat je hier weg gaat? Het afmaken in dezelfde functie, gewoon op dezelfde manier?

SP2: Ja, ja ik heb altijd gezegd, of je nou leuk werk vind of niet, je moet het gewoon afmaken. En ja ik hoop over 3 jaar te stoppen, maarja.. je weet maar nooit. En dan wil ik gewoon tot het laatste moment staan en bijzijn.

SP1: Ja, ja snap ik. Uh, even kijken, een deel wat best belangrijk is als bedrijf is dat er ruimte is om dingen te leren, te groeien, naar andere functies kunnen, hè zeker als je zo een tijd ergens werkt.

SP2: [onderbreking] Ja maar ik heb daar ook geen behoefte

SP1: Ja precies dat is nog maar de vraag, de ruimte moet er zijn maar je moet het ook willen.

SP2: Maar ik denk van wel, dat dat er is.

SP1: Heb je het gevoel dat er naar je geluisterd wordt als jij iets anders wilt of als je iets wil leren?

SP2: Ja! Ja ik weet dat ik misschien een jaar of tien geleden, of misschien langer, toen pas computers kwamen, gevraagd van mogen wij computerles. Want kijk, niet iedereen die dat gelijk kan. En toen is het wel geweigerd maar toch, jaar of 2, 3, later is toch mogelijkheid gegeven voor cursus gevolgen en dat hebben ze hier ook gedaan. Zijn wij met zijn 6en gegaan en dat doet ons goed. Dus ja, wordt wel geluisterd.

SP1: Ja precies. En word je dan ook door collega's of leidinggevenden aangespoord om iets op een andere manier te doen, om dingen bij te leren?

SP2: Jawel, ja wel. Maar ik heb zo iets, voor mij hoeft niet meer. Maar toen in die tijd, ja toen kon je het wel.

Gevoel van autonomie

SP1: En zoals je al zei, je hebt heel veel veranderingen meegemaakt, want ja uh dat heb je natuurlijk als je hier zo een periode werkt. Uhm, wat voor rol heb je daarin gespeeld? Heb je je betrokken gevoeld, of juist het gevoel dat alles over je heen kwam bijvoorbeeld?

SP2: Ja zeker, jawel betrokken ja altijd.

SP1: Op wat voor manier, wat voor veranderingen moet ik dan voor me zien?

SP2: Ja, uh reorganisatie, dat is heftig geweest.. Maar ook uhm, nieuwe mensen, overlijden van collega's.. ja dat is heftig. En dan ja, ben ik misschien ook een watje.. Ik voel me eigen dan heel ja..

SP1: Dat maakt je nog geen watje hè haha

SP2: Nee nee ik weet het, maar net als vorige week met [naam collega die hartaanval heeft gehad], ja ik voel dat dan heel erg en ja sommigen laten gewoon links liggen, die denken een collega, ach ja. En ik ja, ik ben ook altijd zo geweest. Niet dat ik werk mee naar huis neem he, maar is gewoon automatisme, dat zit gewoon in me.

SP1: Ja precies, omdat je ook gewoon zelf heel betrokken bent.

SP2: Ja en vroeger waren er hier twee broers [ter info: de heren Oudewater waren in de jaren '70 managers van de Red Band fabriek] en daar was je gewoon heel erg mee betrokken ja. Ja die kwamen gewoon altijd vragen hoe het is weet je wel, en ja dat voel je nu niet, ik vond het in die tijd veel leuker.

SP1: Ja, wat was er dan zo anders dat het leuker maakte?

SP2: Ja.. je wordt beloond.

SP1: Waardering bedoel je?

SP2: Ja, ja. Je gaat op vakantie, ze komen naar je toe, fijne vakantie, je komt terug en ze vragen ja God hoe was je vakantie, tegenover mij hè dan heb ik het over mij. En nu ben je.. Is misschien heftig maar ben je een nummer. En dat is niet alleen hier hoor maar ja, het is wel zo.

SP1: Hmm ja nee dat is inderdaad vast een algemene verandering, maarja dat veranderd voor jou ook natuurlijk. Heb je wel het gevoel dat genoeg erkend wordt hoe je je werk doet, dat de waardering daar voor wordt uitgesproken?

SP2: Hm jawel, maar ook niet.

SP1: Op wat voor manier bedoel je?

SP2: Ja nou je wordt wel in wolken gezet, hè met beoordeling enzo. Ah ja je kan wel een stapje hoger. En dan puntje bij paaltje zeggen ze ja je zit hoogste, het kan niet meer. En daar zakt de broek vanaf he, dan denk ik dat kan niet meer. Maar ja ik kan ook niks aan doen dat het elke keer goed gaat en ja, jij kan niet meer groeien. Niet dat jij topsalaris hebben, maarja in dit moment. En dat vind ik zonde.

SP1: Ja ja snap ik. Dat werkt ook niet echt motiverend lijkt me hè?

SP2: Ja nou ja voor mij maakt geen verschil, ik doe hetzelfde maar het is niet leuk.

SP1: Nee nee precies snap ik. Heb je dan wel het gevoel dat je vaak genoeg te horen krijgt dat je iets goed doet? Complimentjes en dergelijke of zou dat ook gewoon meer kunnen?

SP2: Ja ja maar wel van die kant [wijst naar de fabriek]. Ja ik heb tot nu toe altijd leuke chefs, leuke leidinggevende gehad.

SP1: Oké, dat is wel fijn. En als je dan kijkt naar de periode waarin je wel opleidingen volgde en veel bijleerde, heb je dan het gevoel dat iedereen dezelfde kansen en uh, mogelijkheden kreeg? Dat je de vrijheid had om uh, te zeggen dat je iets wilde doen en dat dat dan ook kon?

SP2: Hmm ja in het begin niet, maar laatste tijd echt wel. Dus dan heb je verbetering. Maar ja dan je bent tegen de 50 en dan hoeft het niet meer. Maar ja, hier is wel mogelijkheid ja.

SP1: En vind je dat ze het ook stimuleren vanuit hier om bij te leren?

SP2: Hmm.. ja weet je, toen dat kwam, je had werkplek leren, hygiëne, KAM zorgsysteem. En toen dat kwam, mensen waren heel negatief. Van hè wat moet ik nou leren. Maar naar mijn mening je leert veel, ik vind het goed dat ze dat doen.

SP1: Ja ja dat is wel een verbetering dan?

SP2: Ja wel en dat het nou allemaal moet via de computer, dat is minder. Ja je moet het allemaal thuis doen en dan is het beetje heftig. Dan heb je zo iets van pff, hele week gewerkt, je komt thuis, je wilt nog wat doen of wat leuks doen en dan uh, moet je zondag middag achter dat ding, dat uhm.. scherm gaan zitten. Dat is minder ja.

SP1: Hm ja snap ik, dat is niet fijn. En je zei net al van je beoordelingen, dat is wel het moment dat je iets terug krijgt van hoe je het doet. Vind je dat ze veranderingen enzo ook meenemen in die beoordeling, dat er terugkomt wat je geleerd hebt?

SP2: Jawel, ja je maakt afspraken waar jij je aan moet houden de volgende jaar. En als jij dan niet hebt gehaald, gaan ze je wel afrekenen. Maar ja dat is net wat ik zeg, dan heb je je best gedaan, je hebt punten gehaald, ik noem maar wat je hebt opleidingen afgerond en dan, goed. Maar ja, je kan niet een stapje hoger. En ja, dat is bij heel veel mensen zo, dus ja.

SP1: Ja precies, dus eigenlijk met de uitkomst daarvan schiet je nog niet heel veel op?

SP2: Nee inderdaad. Dus dan heb je zo iets van ja, boeiend. En ja ze kunnen wel zeggen van God, ja wat schelen die paar tientjes, maar wij komen allemaal voor centen. Snap je?

SP1: Ja, ja zeker.

Aansluiting bij persoonlijke waarden en sociale behoeften

SP1: Uhm ja je zit hier al zo lang dus ik verwacht van wel, maar heb je het gevoel dat je je hier thuis voelt? Dat je op je plek bent?

SP2: Poeeh ja, veelste veel haha.

SP1: Hahaha.

SP2: Ja weet je wat ik zou willen.. ik ben gewoon zo met familie, ik ben altijd zo betrokken, ik ben altijd veelste veel op de hoogte. Bijvoorbeeld als ik van nichtjes en neefjes twee dagen niks hoor dan stuur ik al berichtje, van ja alles goed? En ja zo zit ik gewoon in elkaar.

SP1: Ja precies. Komt dat door de mensen hier of vooral door jezelf?

SP2: Ja wel door mezelf ja.. Ja er zijn mensen die pff, boeit het niks wie er is aan de andere kant van de machine. Ja die heb je ook, dus uh ja is vooral door mijzelf.

SP1: Ja dat is waar.. Zijn er wel mensen met wie je iets opgebouwd hebt wat meer is dan collega's, misschien vriendschappen?

SP2: Ja ja zeker. Ja en dat is ook logisch, als je met iemand 20, 25 jaar werkt dan ja.. Ook in privé bellen, problemen, ja echte problemen heb je niet maar wel gewoon praten ja.

SP1: Ja precies. En als je terugkijkt op vroeger, was het werk dan wel altijd stimulerend om dingen te leren, hielpen mensen elkaar goed?

SP2: Uhm.. ja vroeger was het makkelijker. Dan zat je met 2,3 mannen aan de machine en ja dat gaat nou niet meer. Maar ja, nu heb je weer allemaal ervaring dus het gaat wel. Maar, je hebt elkaar altijd.

SP1: Ja dat wel?

SP2: Ja altijd helpen, ja zeker. Want bijvoorbeeld met de ombouw van de machine, van ene product naar andere, ik doe dat altijd met collega's en zij ook weer bij de anderen. Dan zeg je van ga jij maar het belangrijke werk doen, hè als operator is dat het belangrijkste, dan ga ik wel de dingen erbij doen zoals opruimen, folie weggrijden, pallets weggrijden, weet je wel? Dat dat sneller gaat. Ja dat doen wij, ten minste ja wij in de ploeg.

SP1: Oké, ja. En uhm.. Zijn er nog dingen waarvan je nu zegt van, hier zou ik nog meer over willen leren of is het goed voor jou zo?

SP2: Nee, nee voor mij hoeft niet meer. Ja krom is misschien, maar nee voor mij hoeft niet meer. Ik ben al oud genoeg.

SP1: Haha oké, snap ik.

Intrinsieke motivatie

SP1: Uhm, je zei net al dat je altijd erg betrokken bent hier, ook omdat dat in je persoonlijkheid ligt. Zou je uh, zou je kunnen zeggen dat je uh, trots bent op wat je hier doet?

SP2: Ja! Ja.

SP1: Wat maakt dat zo?

SP2: Ja ik weet niet. Betrokkenheid denk ik. Uh, ik ben binnen gekomen als jonge meisjes. Je maakt en ziet van alles, nieuwe producten, aan begin we hadden maar paar producten. Als er een nieuwe product komt ga je promo, ja ik weet niet, ja ik ben echt trots op uh, op Red Band. Dat zeg ik wel altijd, op Red Band, niet op Cloetta. Ja ik ben als Red Band binnen gekomen en Cloetta, ja.. Daar heb je zo iets van, veel is veranderd.

SP1: Ja, ja.

SP2: De mensen maar ook in salaris weet je, de bonussen, dat heb je zelf misschien ook wel mee gekregen.. En dan is beetje pijnlijk. Want als je hier 38 jaar werkt en je krijgt opeens de mededeling hallo je krijgt niet meer de bonus bij jouw 40^e jaar, dan is.. Ja.. krom, op die moment heb je zo iets van waar heb ik voor gewerkt.

SP1: Ja, omdat je dat verdiend had?

SP2: Ja. En sommige dingen, ja veranderen dan wordt je beetje boos op mensen.

SP1: Ja, precies. Maakt dat je ook minder trots op het werk zelf en op de producten?

SP2: Nee. Nee, want ik zeg nooit Cloetta.

SP1: Haha oké.

SP2: Nee echt, ik werk bij Red Band haha. Ja want Cloetta kennen ook niet veel mensen.

SP1: Nee dat klopt. En uh, als je nu een dag hebt gewerkt, wanneer is het dan een goede dag geweest? Wanneer ben je tevreden?

SP2: Als ik goed heb gedraaid. Mij maakt niks uit, als ik, ja.. als je lekker draait dan ben je niet moe. En dan ga ik naar huis en denk ik, poe.. 3300 dozen maal 10 zakken, maal euro.. Yes!! Dan ga ik happy naar huis. Maar soms heb je storing, dan ben je bek af en heb je nog bijna niks gedraaid, ja dan ben ik woedend. Dan ben ik echt.. Ja.

SP1: Ja precies. En merk je dan dat goed draaien je ook echt meer energie geeft? Heb je dan ook meer zin in de volgende dag bijvoorbeeld?

SP2: Ja, raar hè. Ja.

SP1: Dat is fijn hè.

SP2: Ja, zeker.

Extrinsieke motivatie

SP1: Hee en je zei net al van die bonus en toeslagen, iedereen werkt natuurlijk voor zijn of haar geld.. Maar hoe belangrijk zou je zeggen dat dat voor je is?

SP2: Hmm nou niet zo zeer financieel, maar als beloning. Waardering, snap je?

SP1: Ja, precies.

SP2: Want nou ben je gewoon robot, snap je? Je staat op, je bent naar werk, je gaat weer naar huis. Je krijgt wel salaris ja, maar je doet je best, je krijgt een waardering denk ik door, want je wordt beoordeeld, goed of slecht. En dan hoor je, bij de ene hoor je die is twee keer slecht beoordeeld en die wordt ontslagen, en ik word twee keer beoordeeld, goed wel, en ik krijg er niks bij..

SP1: Ja precies, dus dan verwacht je er wel een soort van financiële beloning bij?

SP2: Ja, ja van mijn part doen ze persoonlijke toeslag of iets, verzin maar iets.

SP1: Ja want zou je dat ook meer motiveren denk je?

SP2: Ja denk ik wel, denk ik wel. En dat is niet alleen bij mij, dat is bij iedereen. Elke tientje is mooi meegenomen, toch?

SP1: Ja ja zeker.

SP1: En uh, zijn er veel dingen die je op een bepaalde manier of anders doet omdat het gevraagd wordt of moet, heb je het gevoel heb dat je zelf de meeste dingen kan bepalen in je werk?

SP2: Hmm nee, zelf wel. Misschien omdat ik hier zo lang ben, dan heb je die ervaring en weet je wat is beste.

SP1: Ja.. En wat zou voor jou nog meer positief werken, behalve die beloning? Dingen die je zouden helpen of stimuleren hier?

SP2: Hmm ja weet je wat ik vind.. Dat ze hier heel weinig informatie geven.

SP1: Over?

SP2: Ja, gang van zaken. Jij weet zelf heb je de kantinesessie afgeblazen, normaal is dat elke 3 maanden en krijgen we informatie, nu is het heel lang geleden. En dan heb je zoiets van verbergen ze iets, ik maak mijn eigen druk. Hè want net als met de receptie, dan krijg ik een klap in het gezicht want dan denk ik, poeh dat is het begin.

SP1: Hmm ja dat is wel zonde, dan ga je dus dingen denken doordat je te weinig informatie hebt..

SP2: Ja en dan per mail.. Poeh, dat vind ik zo onpersoonlijk ook. Ja en die kantinesessie snap ik niet, dat moeten ze doen, dat is hun plicht. Dus ja als ik ze dan zie zitten denk ik o je..

SP1: Ja, ja snap ik dan heb je liever dat je er bij betrokken wordt.

SP2: Ik vind uh, ja dat heb ik ook tegen hen gezegd, ook als het goed of slecht gaat; communiceren met mensen. Dan is die onrust weg.

SP1: Ja, ja ben ik helemaal met je eens. En uh, laatste vraag een beetje, heb je het gevoel dat als je tegen anderen verteld dat je bij Red Band werkt dat dat invloed heeft op het beeld wat zij van jou hebben?

SP2: Ja maar ik heb me nooit geschaamd dat ik in een fabriek werk.

SP1: Oh nee, helemaal niet, misschien juist positieve meningen hè.

SP2: Ja, dan krijg ik wel eens complimenten van zo zit je daar al zo lang. Sommigen klagen over hun rug, anderen niet maar ja dat zit in de mensen.

SP1: Maar vind je dat belangrijk, wat mensen vinden van je werk?

SP2: Nee, nee ik ben trots op mijn werk. Nu ook is het bijna Sint Maarten, ik heb altijd snoep in huis. En ook in de winkel, als mijn zakjes scheef liggen, ik leg ze altijd recht, al jaren. En dan ben ik gewoon trots op het hele bedrijf. En ik heb schijt hoor wat mensen vinden, fabrieksvrouw, bah. Nee dat hoef ik niet te horen hoor.

SP1: Nee, begrijp ik. Hé ik vond het een leuk gesprek, dankjewel! Ik heb veel dingen gehoord.

SP2: Goed zo meisje, als je meer moet weten ik hoor het wel.

SP1: Haha ja zeker!

Gesprek medewerker 3

Man - 3 jaar in dienst - 36 jaar

Introductie

SP1: Uhm, hoe lang werk je hier eigenlijk al?

SP2: Ik werk hier nou drie jaar. Twee jaar tijdelijk en nu vast.

SP1: Oké, wat leuk. Dus je bent pas sinds kort in vast?

SP2: Ja ik werk hier nou sinds.. moet ik het even goed zeggen.. Poeh, uhm ik denk sinds september in vaste dienst.

SP1: Oké, leuk! En hiervoor, waar heb je gewerkt?

SP2: Ik heb hier voor, ten minste de twee jaar voordat ik hier kwam in een muffin fabriek in Steenberghe gewerkt. En daar heb ik twee jaar gewerkt alleen ik kreeg geen contractverlenging.

SP1: Hmm oké.

SP2: Daarvoor heb ik in een kunststof fabriek gewerkt, folie, verpakking et cetera. En daarvoor altijd bakker geweest.

SP1: Oké!

SP2: Dus.. 13 jaar in de bakkerij gewerkt.

SP1: Zo, dus dat was wel even een carrière switch?

SP2: Ja, ja zeker.

SP1: Hoe kwam je daar zo bij?

SP2: Nou, in de bakkerij werk je zo een 60 á 65 uur per week. En toen heb ik gezegd, twee kinderen, dat gaat niet meer. Dus ik wilde naar de ploegendiensten. En toen in de kunststoffabriek heb ik gezegd, ik probeer het gewoon. Ik heb het geprobeerd, want je weet natuurlijk nooit hoe het is. En toen uiteindelijk, ja, niet echt op mijn plek gezeten maar toch wel volgehouden, en toen uiteindelijk ja terug in de bakkerij, maar wel in de fabriek.

SP1: O ja, op die manier.

SP2: Dus niet meer in kleinbedrijf, wel in de fabriek. Dus nu ben ik lekker thuis, met kinderen en de vrouw. Dat is goed. Ja kijk, om nou tot mijn 67^e in de bakkerij te werken dat gaat niet gebeuren. En nu ja, je draait drie ploegen, sociale leven heb je gewoon en ik ben al wakker als de kinderen uit school komen.

SP1: Ja precies, dat is natuurlijk wel ideaal. Oké, uhm even kijken, dan zit je hier in je 4^e jaar. Als je even terugkijkt, wat zijn voor jou de belangrijkste dingen die je hier hebt geleerd?

SP2: Nou de machines. Ik had hiervoor geen kennis van inpak machines, nooit eigenlijk gehad ook. Eigenlijk van tevoren altijd op het productiegedeelte gestaan en dan kom je in één keer op een inpakafdeling te staan. Ja totaal anders dan je altijd gewend bent.

SP1: Ja ja dat zal wel.

SP2: Want in principe als je machine goed draait kan je in principe gewoon toe gaan kijken. Dan doe je het goed.

SP1: Ja dat klopt.

SP2: Maar ja ik ben geen stilzitter, dus ik ben altijd wel wat aan het doen. Ik rij pallets weg met een collega, of ik rij m'n eigen pallets weg. Stil zitten kan ik niet.

SP1: Ja precies. En uh, zijn die dingen die je geleerd hebt, sluit dat ook aan bij wat je interessant vindt?

SP2: Ja, ik ben altijd wel leergierig, ik wil altijd wel dingen leren, liefst zo veel mogelijk natuurlijk. Je wil zo ver mogelijk komen, dat is eigenlijk de enigste optie die er is natuurlijk.

SP1: Ja, ja snap ik. Want wat zijn dan dingen waarvan je zegt, daar zou ik nog meer over willen leren?

SP2: Machines, nog meer machines. Ik heb er nou drie en uh, ja het liefst nog een paar erbij.

SP1: Ja gewoon de hele lijnen echt?

SP2: Ja gewoon de lijnen zelf. Ik draai nou drie lijnen zelf en een paar lijnen kan ik meedraaien met iemand, maar het liefst heb je dat je ze allemaal zelf kan draaien natuurlijk. Dat is het mooiste.

SP1: Ja snap ik. En heb je nu het idee dat je dingen bijleert, in je uhm.. dagelijkse werk?

SP2: Ja, ja ik leer iedere dag wel bij. Kijk er zijn dingen daar kom je af en toe ook niet uit en dan roep je een collega van de technische dienst en dan leggen ze het uit en dan kijk je even mee hoe het reilt en zeilt, en daarna doe je het zelf. Dus op het moment dat ik de technische dienst bel, dan kom ik er zelf al niet uit.

SP1: Ja precies, dan is dat eigenlijk al een moment dat je kan leren?

SP2: Ja want dan is het echt van ik kom er niet meer uit, waar ga je het zoeken, dan moet je kijken van wat gaan hun doen, dat neem je dan mee kan je vervolgens zelf doen.

SP1: Ja precies, dat neem je dan mee.

Gevoel van competentie

SP1: En heb je het gevoel dat je werk goed gaat, dat je uhm... dat je goed bent in wat je moet doen?

SP2: Ja ik denk het wel.. Ik uh, ik hoor ze niet klagen.

SP1: Ja ik wou net zeggen, waar merk je dat aan?

SP2: Ja nou net wat ik zeg, ik hoor ze niet klagen.

SP1: Ja, oké.

SP2: En uh, zolang er niks in de blokkade hoek staat, wat van mij geblokkeerd is, dan denk ik dat het wel goed gaat.

SP1: Ja maar denk je, of krijg je ook die positieve feedback uh, terug?

SP2: Ja meer nee, hier krijg je eigenlijk nooit iets terug, als je klachten krijgt is het andersom hoor dan komen ze bij jou uh, tenminste uh, op je werkplek staan., van uh.. hoe of wat.

SP1: Ja maar oké, je krijgt dus geen klachten, maar ook niet die andere kant ervan, de complimenten of zo?

SP2: Dat uh, dat mogen ze wel een keer wat meer, dat je denkt van uh.. als je nou gewoon een keer echt goed je best hebt gedaan, dan mogen ze ook wel een keer zeggen van jongen je hebt fantastisch gewerkt.

SP1: Ja precies, want dat mis je nu dus, of ieder geval dat merk je nu niet zo?

SP2: Ja nou ja, ik heb gister, om een voorbeeld te noemen, gister uh.. twee keer alleen een rolwissel gehad van materiaal en ik heb... moet ik het goed zeggen.. 470 minuten gedraaid van de 480 minuten. Ik had een OEE van 93 %.

SP1: Ja dat is wel echt optimaal.

SP2: Ja dus ja, beter kan je niet hebben. En dan is het niet van uh, goh je hebt lekker gedraaid gisteren.

SP1: Ja dat is toch zonde.

SP2: Ja dat mis je wel eens. Meestal alleen het uh, het negatieve wat je te horen krijgt en voor de rest uh, ja het positieve mag je wel eens wat meer horen.

SP1: Ja, dat snap ik. Zou je dat ook uh, onzekerder kunnen maken? Of heeft het niet zoveel invloed op hoe je denkt dat je iets doet?

SP2: Nou.. Nou ja kijk op begeven heb je wel zoiets van als daar in de blokkade hoek iets

staat ga je toch automatisch kijken van, staat er van mij iets tussen. Dat doe je automatisch, uit nieuwsgierigheid meer ook.

SP1: Ja oké, dan is onzeker misschien een beetje een extreme term. Maar misschien weet je wel uh, minder zeker of iets goed dat, of heb je zo iets van als jij lekker draait dan is dat voldoende om te weten dat het gewoon goed gaat?

SP2: Ja.. nou ja.. hoe moet ik het zeggen. Kijk, als ik iets niet goed doe heb ik ook altijd gezegd dan moeten ze gewoon naar me toe komen. Maar dan moet je het niet via via horen. Dat vind ik niet leuk. Daar kan ik niet tegen. Kom gewoon uh, rechtstreeks naar die persoon zelf toe van je hebt het goed gedaan of je hebt het niet goed gedaan.

SP1: Ja, nee snap ik.

SP2: En dat is wel bij de meeste bedrijven waar het om uh.. waar het om spant. Dat is niet alleen hier hoor. Meestal is het alleen dat als je iets fout gedaan hebt krijg je het te horen en wanneer je iets goed gedaan hebt krijg je het niet te horen.

SP1: Ja dat is echt zonde.. En uh, heb je het gevoel dat je nog veel kan leren? Dat er nog veel te leren is zeg maar?

SP2: Dat denk ik wel.

SP1: En heb je ook het gevoel dat je dat, dat jij dat als persoon zeg maar kan? Dat er nog veel dingen zijn, uh veel vaardigheden of kennis of dingen die jij bij kan leren waardoor je beter in werk wordt?

SP2: Ja, ja nou in principe wel, als je kijkt wat ik nou in die 3 jaar tijd geleerd heb hier, denk ik dat ik nog wel veel kan leren ja.

SP1: Oké, ja..

SP2: En als ik de kans krijg, wil ik hem aanpakken ook.

SP1: Ja, ja precies. En heb je het gevoel dat je daarvoor genoeg stimulans krijgt?

SP2: Ik weet het niet.. Ik heb het gevoel dat alles een beetje op een laag pitje ligt op het moment, omdat ik zo veel dingen gaande zijn. Alles een beetje aan het rommelen alles, dan ik bij mezelf van uh.. hoe lang kan het duren, hè dan ga je van machinebediende naar operator, maar hoe lang gaat het duren dat je een keer van operator naar allround operator kan gaan. En dat je niet alleen continu alleen dezelfde machines staat te draaien.

SP1: Ja, ja snap ik.

SP2: Daar mag echt wel een keer vaart in zitten denk ik dan, maar ja.

SP1: Ja precies, want op wat voor manier, is dat gewoon echt een kwestie van dat iemand die kans geeft om jou dat te leren? Dat jou iemand echt aan de hand neemt?

SP2: Ja, ja die machine moet je wel met iemand anders leren.

SP1: En nu heb je echt het gevoel dat daar te weinig uh, tijd of mogelijkheid voor is?

SP2: Ja, de mensen.. bij de ene ploeg hebben ze te veel mensen, bij de andere te weinig. Dus je krijgt de kans niet om met iemand dubbel mee te draaien aan de machine. Terwijl de ander aan de andere kant van de machine in de andere ploeg, die krijgt bij wijze van spreken na vijf weken al de kans om het te leren. En dan denk ik bij mijn eigen van, waarom die persoon wel, en waarom ik bij wijze van spreken niet.

SP1: Ja dus dan is het in principe echt afhankelijk van met hoeveel mensen je in je ploeg staat? Dat is dan ook niet helemaal fair..

SP2: Ja, ja want in de ene ploeg staan er aan vaste mensen, buiten de drie ploegen zeg maar om, staan er uh.. vier mensen en in de andere ploeg staan er acht. Dus ja.

SP1: Dus.. dan is er ook te weinig kans eigenlijk?

SP2: Ja je wordt geremd eigenlijk hè. Op het leerproces wordt je eigenlijk afgeremd. Kijk je hebt een doelstelling uh.. Je moest een doelstelling hebben. Ik kreeg een brief thuis, voor september moest ik drie machines alleen kunnen draaien, afgetoetst en al. Nou die heb ik gehaald, het is gewoon uh.. Geen probleem. Alleen wat is nou het vervolg, wat gaan ze nou

als vervolg doen, wat is nou de doelstelling. Kijk er moet weer een doelstelling komen en die moet je halen, anders uh is het ook gewoon heel simpel, dan wordt er een andere maatregel getrokken.

SP1: Ja, klopt.

SP2: Kijk en dan aan de ene kant maak je een stukje bang, met je moet die doelstelling halen en haal je de doelstelling niet, ja wat staat daar dan tegenover.

SP1: Ja.. Meer duidelijkheid daarover dus.

SP2: Ja en dat maakt wel een stukje onzeker. Je denkt wel van shit ik moet dat ding halen en dan uh, ja dan gaat het geforceerd en geforceerd is ook niet goed.

SP1: Nee. Want uh.. Wat zou je dan wel dat gevoel kunnen geven dat het kan lukken? Wat zou je daarin helpen?

SP2: Dat ze je gewoon de tijd geven. Echt gewoon de tijd geven om die machine te leren. Kijk de doelstelling vind ik prima. Zet er een bepaalde tijd op dat is ook alleen maar prima. Maar geef dan ook de mensen de tijd óm het te leren. En niet dat ze dan achteraf zeggen van ja we hebben je de tijd gegeven terwijl dat niet zo was. En dan zeggen ze van ja je kan ten alle tijden op ons terugvallen dat we je de kans hebben gegeven, want als je op dat moment aanklopt is het van nee, we hebben je de kans wél gegeven. Dus dan krijg je een tweestrijd van.. Ja tegen elkaar, dat schiet ook niet op.

SP1: Ja, nee dat schiet niet op. En denk je, uh, als je ziet hoe het nu gaat, dat je het wel in je hebt om in de toekomst meer verantwoordelijkheden, dus bijvoorbeeld meer lijnen erbij te hebben?

SP2: Ik denk het wel. Kijk zolang ik geen negatieve feedback krijg en geen negatieve klachten binnen krijg, dan denk ik dat ik goed aan mijn werk bezig ben.

Gevoel van autonomie

SP1: Ja.. En heb je dan ook het gevoel dat je zelfstandiger zou willen zijn in wat je doet? Dat je minder afhankelijk bent van uh.. de dingen en mensen om je heen?

SP2: Ja, ja kijk zelfstandigheid zou je altijd wel meer willen denk ik.

SP1: Ja? Op wat voor manier dan? Ik kan me dat niet zo goed voor me zien hoe..

SP2: Ja kijk verantwoordelijkheid, dat heb je toch wel hier zo, dat is één ding wat zeker is. Maar wel een stukje van uh, dat je niet meer continu hoeft te vragen als geen storing hebt van even naar die toelopen dat je een storing hebt en dat je dan pas de monteur mag bellen. Kijk ik draai nachtdienst ook en in de nachtdienst bel ik rechtstreeks naar de monteur. En in de dagdiensten, in de vroege en de late, mag dat weer niet. Dan moet je eerst naar je teamleider toe, moet je vragen van, ik heb een storing en dan belt hij de monteur. En ik heb zo iets van, iedere minuut die stil staat, is gewoon achteruitgang.

SP1: Ja, klopt. Ja achteruitgang in de productie en ook in wat jij kan doen denk ik?

SP2: Ja, kijk, wat ik zeg, ik zet hem niet gauw meer stil. Ik blijf hem draaien tot die monteur er is en dan kan hij draaiende wel zien wat er aan de hand is.

SP1: Ja, precies. Ja dus je wordt dan ook afgeremd.. Heb je dat gevoel ook voor de ontwikkeling van jezelf? Dat je wordt afgeremd?

SP2: Hmm.. Ja, ik denk ik je ontwikkeling zelf ook wel ja.

SP1: Ja want wat zou je dan doen als je daarin niet geremd werd? Is dat uh.. bijvoorbeeld die lijnen leren?

SP2: Ja gewoon zoveel mogelijk machines achter elkaar leren. En dan niet uh, aantal machines achter elkaar en dan paar maanden niks, en dan weer eentje en dan misschien een jaar niks. Nee, kort achter elkaar.

SP1: En heb je het gevoel dat als je daar uh, iets van zou zeggen dat er dan uh, geluisterd wordt ook? Naar jouw input?

SP2: Ik heb er eigenlijk ook nog niet naar gevraagd hoor. Dus uh..

SP1: En als je kijkt naar anderen dingen waarin je misschien iets te zeggen hebt? Kijk uh, er zijn hier natuurlijk best wel veel veranderingen in bijvoorbeeld regels, aanpak, werkwijze, projecten en zo, noem maar op. Heb je dan het gevoel dat dat allemaal een beetje over je heen komt of dat je daar wel wat uh, in te zeggen hebt?

SP2: Nou ja kijk, bij bepaalde projecten heb ik wel eens zo iets van, zet je wel de juiste mensen neer.

SP1: Bedoel je dan dus niet jullie, of uh..?

SP2: Ja nou ja, bij sommige mensen heb je wel van, zet je die persoon daar nou weg terwijl die eigenlijk niet capabel is om die machine alleen te draaien? Niet alleen kan draaien. Wel afgetoetst en alles maar gewoon in onze ogen niet in staat te draaien. En dan hoor je ook van andere mensen dat er altijd iemand bij moet staan om af te stellen. Dan denk ik bij mijn eigen, waarom zet je die daar nou weg terwijl in een andere ploeg je iemand hebt die wel durft af te stellen, wel durft beslissingen te nemen en dat soort dingen. En dan denk ik wel eens bij mijn eigen van, gemiste kans.

SP1: Ja.. Want heb je dan het gevoel dat jij zelf ook te weinig betrokken wordt in bepaalde projecten, of veranderingen?

SP2: Soms wel. Kijk ik kan van mezelf zeggen, ik kan drie machines gewoon draaien, ik kan één machine die heb ik gewoon heel snel geleerd. Kijk ik ben op de 902 ingeleerd en die had ik in twee maanden tijd, draaide die vanzelf. En dan zat [naam collega] gewoon trots op haar kruk toe te kijken van, probeer maar. Gaat het fout, dan gaat het fout. Maar door het fout gaan leer je wel. En dan ga je een paar keer goed op je bek, om het maar grof te zeggen. Maar de 3^e keer draait ie wel, en zo is het met alle machines. Je moet eerst een paar keer flink o je bek gaan om het goed te kunnen.

SP1: Ja precies, dus dan heb je het gevoel dat er niet genoeg wordt gekeken naar wat je allemaal kan?

SP2: Nee inderdaad.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: En als kijkt naar uh, je zei al van ik heb ook in de bakkerij geleerd en op meerder producties, dat is best wel breed allemaal. Zijn de dingen die je hier kan leren, waar nog mogelijkheden zijn, sluit dat ook aan bij waar echt uh, je interesse liggen? Waar je ook zelf heen wilt zeg maar?

SP2: Ja nou kijk ik wil naar allrounder toe. En dan heb ik zo iets van, komt er misschien als ik wat op oudere leeftijd ben, komt er op de Inpak misschien nog iets van uh, teamleider vrij, dat zou ik wel op zich ook uh.. [stilte].

SP1: Dat ligt dus wel in je ambities, om daar ook ooit te komen?

SP2: Ja maar dan komt van mijn weer dat stukkie onzekerheid van uh.. kan ik dat wel? Dat speelt bij mij toch altijd mee. Kijk in de bakkerij stond je altijd alleen te werken. Je baas ja die had je wel maar die stond net zo hard mee te werken. En da kom je op begeven moment in een productiebedrijf terecht en dan moet je op begeven moment uh.. leren om echt met uh, met meerdere collega's om te gaan. En dat is in het begin even wennen want dat past wel eens. En dan kom je op begeven moment bij dat punt dan heb je uh, vier mensen die je moet aansturen bij een machine en hier sta je, in principe sta je weer alleen. Dus eigenlijk sta je gewoon in, ja, in je comfort zone sta je alleen. En dat zijn wel dingen die dan uh, bij mij dwars zitten van, hoe zou dat uitpakken als je plaatsvervangende teamleider zou zijn.

SP1: Ja, precies, dat kan je nu ook nog niet weten natuurlijk.

SP2: Ja en de omgang met de mensen, ik zou wel eens wat minder direct willen zijn. Kijk ik ben gewoon recht voor zijn raap en er zijn wel eens mensen die dan tegen hun schenen worden geschopt. Als je bij mij uh, op de inkap staat en je doet het niet goed dan zeg ik het één keer, twee keer, maar de derde keer zeg ik het niet meer normaal. Maar uh, die conflicten die wil ik gewoon voorkomen, dat wil je gewoon niet hebben. Dus dat is ook wel iets wat ik beter zou willen leren.

SP1: En is dat ook iets wat je hier zou kunnen leren denk je?

SP2: Ja, ik denk het wel.

SP1: Ja, ja nou dat is alleen maar goed. En uh, je zei al van veel collega's, dat kan even wennen zijn. Heb je het gevoel dat je uh, dat je hier op je plek bent en dat je je thuis voelt?

SP2: Joah.

SP1: Wat maakt dat dan, dat dat zo is?

SP2: Joah, ja nou kijk ik heb in principe meer collega's natuurlijk maar je staat in je vaste ploeg en daar kan je gewoon mee lezen en mee schrijven. Je bent op elkaar ingespeeld, je weet wat je aan elkaar hebt, je weet wat je niet aan elkaar hebt. Dat gaat gewoon goed ja, lijkt wel een geoliede machine.

SP1: Ja nou perfect toch?

SP2: Ja wij zeggen het ook wel eens tegen elkaar, zolang wij niet horen dat het bij ons slecht gaat bij ons drie, dan gaat het goed.

SP1: Ja, ja. Zou je ook kunnen zeggen dat je hier contacten hebt opgebouwd die je meeneemt naar buiten je werk, die misschien waardevoller zijn dan alleen collega's?

SP2: Ja.. Nou, kijk ik heb wel contact met een oude collega die hier gewerkt heeft. Daar heb ik wel contact mee. En via facebook doen we nog wel eens contact hè. En ja je leert hier mensen kennen die je uh, nergens anders leert kennen maar net zo gek zijn als jou hè, haha. Dat is wel gewoon leuk.

SP1: Haha dat is altijd fijn. En uh, gaat het dan ook zo ver dat als je ergens mee zit dat je het kwijt kan?

SP2: Ja! Ja ik heb op de werkvloer wel gewoon mensen bij wie ik echt mijn verhaal kan doen.

SP1: Ja precies, mooi. Wel eens het gevoel gehad dat je misschien ergens alleen voor staat, of dat je ergens bij misschien te veel op jezelf moet aankomen?

SP2: Neuh... Nee eigenlijk niet.

SP1: Oké, alleen maar goed toch. En je hebt natuurlijk al heel veel dingen geleerd, wilt ook nog dingen leren. Heb je het gevoel dat je daarin wordt gestimuleerd door collega's of leidinggevende?

SP2: Ik denk dat dat wel wat meer mag. Kijk nou heb ik op zich best wel wat geleerd. Ik heb nou in die drie jaar tijd heb ik mijn heftruck certificaat gehaald, ik heb mijn reachtruck certificaat gehaald, mijn EPT certificaat gehaald. Die had ik bij mijn vorige werkgevers gewoon nog niet gehaald, dus in dat opzicht, die uh, de mogelijkheden krijg je wel.

SP1: Ja oké, dus dat is wel positief op zich. Maar je zei net wel van, dat helpen en stimuleren mag wel wat meer, heb je ook het gevoel dat dat voor je collega's onderling geldt? Dat uh, dat er meer geholpen kan worden bijvoorbeeld?

SP2: Ja nou kijk, het is net als wat ik zeg, als ik met een probleem zit dan uh, dan probeer ik het eerst altijd een collega te vragen, want negen van de tien keer weet die het wel, voordat ik de TD [technische dienst] inschakel. Maar van de TD leer je ook hoor. Je leer van mekaar leer je allemaal. Want ik doe het bij wijze van spreken net iets anders dan een andere collega, bij wijze van spreken.

Intrinsieke motivatie

SP1: Ja precies, dan leer je allemaal van elkaar. En uh.. kijk je zei al dat het wel goed gaat, zou je ook kunnen zeggen dat je trots bent op je werk?

SP2: Ja ja ja. Ik ga met plezier naar me werk en ik ga met plezier naar huis. Ik ga niet met tegenzin naar me werk, echt niet.

SP1: En wat maakt het dan dat je tevreden thuis komt?

SP2: Als je lekker gedraaid hebt. Kijk als ik een storing heb gehad, ben ik thuis ook niet te genieten. Dan ben ik heel eerlijk, dan ga ik echt met zo iets weg van pff.. Maar als je net als gister lekker gedraaid hebt dan zit je fluitend op je scootertje, zit je lekker naar huis. Ideaal. En dat moet je hebben.

SP1: Ja precies. En wat zijn dan dingen die jou echt een méér dan tevreden gevoel geven, echte energie geven?

SP2: Nou ook gewoon dat je die machine zo hebt afgesteld dat ie gewoon zonder storingen draait. Dat je gewoon uh.. die continue stroom van aanvoer hebt en uh, die continue stroom van uitvoer hebt. Niet dat je iedere keer, valt ie weer stil, moet je weer terug.. En dat gebeurt wel eens, maar ja.

SP1: Ja, precies. Neem je dat ook mee, dat je dan meer zin krijgt in de volgende dag?

SP2: Ja zeker. Kijk net als nu, ik hoop dat ie zo weer draait net als gisteren. Dan heb je een uh, dan sta je fluitend op je werk.

SP1: En als je zelf kijkt naar ontwikkelen en dingen bijleren, wat maakt dat je dat dan wil? Is dat uh.. dan ook dat je goed kan draaien, is dat dan je grootste stimulans ook?

SP2: Ja ik denk het wel.

SP1: Oké. En als je het dan uh.. beter doet, of je leert meer dingen bij ofzo, doe je dat dan dat je hoopt dat je bijvoorbeeld beter beoordeeld wordt en dat uh, collega's je bijvoorbeeld anders zien? Of doe je het echt alleen voor jezelf?

SP2: Nee nou.. Je hoopt dat collega's dan eens een keer aan jou vragen van uh, hoe heb je dat gedaan? Als jij uh, als je zo goed gedraaid hebt, hoe heb je dat dan gedaan? Hoe je hem dan afgesteld hebt hè. Maar uh, kijk, dan is het wel eens, in principe doe je het voor een ander nooit goed. Eigenlijk heeft iedereen z'n eigen manier van draaien, de ene zet hem op 62 als ie bij wijze van spreken op 60 moet volgens het instelblad. En uh, ik zet hem ook wel eens sneller, maar ik weet, ik heb geleerd dat als je hem dan gewoon op 60 zet dat ie constanter draait. En dan kan je gewoon rustig, ook andere dingen er bij doen weet je wel. Als je het dan rustiger hebt, in je hoofd ook, werk je het lekkerst. Ik uh, ik ben ook wel eens gestrest en dan heb ik zo iets van, laat me lekker met rust, als ik er echt niet uit kom trek ik aan de bel. En ja, uh wat dat betreft gaat het wel lekker.

SP1: Oké, netjes. En als we dan iets verder dan uh, dan nu kijken, verder over een aantal jaar of verder misschien dan Cloetta wel. Wat zijn dingen die je dan echt nog wil bereiken, in je werk, in uh.. In je leven misschien?

SP2: Ja, misschien wel een stukje leidinggevende.

SP1: Ja.

SP2: Als dat er ooit bij mijne inzit, dan is dat wel iets wat ik uh, ambi..

SP1: Wat je ambieert.

SP2: Ja.

Extrinsieke motivatie

SP1: Oké, leuk om te horen. Naast de dingen die je wil bereiken zijn er natuurlijk ook andere dingen die je wilt bereiken met je werk, dat geldt voor iedereen, namelijk het geld wat erbij komt kijken. Dat is uh, ja dat is voor iedereen belangrijk denk ik..

SP2: Ja dat is prio 1, haha.

SP1: Ja nou ja, hoe belangrijk vind je dat in je werk?

SP2: Ja nou uh, kijk, ik heb thuis natuurlijk een financieel uh, ding. De hypotheek moet door draaien. En als ik met lege handen aan kom zetten dan is het uh.. Ja dan is het een probleem thuis. Of ja een probleem ook niet, maar uh.. Dan wordt het voor mijn vrouw en ik gewoon een stuk krapper. Kijk ik heb twee kinderen, eentje van 8 en eentje van 11, die gaan straks ook studeren en dat gaat ook geld kosten.

SP1: Ja, tuurlijk. Maar uh, zou extra toeslag, of bonus, zou je dat motiveren denk je?

SP2: Ik denk dat dat zeker een rol kan spelen. Ik denk dat dat mensen wel een stukje stimulans kan geven. Op de manier van uh, kijk eens jongens, we hebben dit jaar zo goed gedraaid, alsjeblieft. In plaats van uh, 20 jaar uh.. Ik hoef al niet op mijn loonstrook te kijken hoor, dat is al 20 jaar hetzelfde.

SP1: Ja precies.

SP2: Kijk en nou zit er natuurlijk aan de CAO gebonden, zit er ook een verhoging gebonden, dat heb ik ook al in de bakkerij meegemaakt dus ja, ook wel eens gewoon een keer een stukje bonus in plaats van dat alleen de hoge pieken bij wijze van spreken zijn van uh, alsjeblieft. En ik denk dat dat in ieder vak is.

SP1: Ja, dat zou goed kunnen ja. En wat zijn dan dingen die uh, misschien naast je beloning bijvoorbeeld, die jou zouden kunnen helpen iom het werk leuker te vinden of meer te leren?

SP2: Gewoon een complimentje een keer eens. Kijk wat ik zeg, je hebt uh, je hebt er allemaal wel eens een slechte dag tussen zitten. Maar niet alleen maar dat negatieve telkens. Als de mensen gewoon echt een keer uh, echt een keer goed hun best hebben gedaan, gewoon van alsjeblieft, je hebt echt goed je werk gedaan. Al zet je maar een uh, worstenbroodje of een appelflap neer, als gebeurt dat hier toch wel al regelmatig hier, maar gewoon dat je alle neuzen dezelfde kant op krijgt. Niet de ene linksaf en de andere uh, rechtsaf, want dat werkt niet.

SP1: Nee, snap ik ja. En heb je dat gevoel ook, dat die dingen zoals meer complimentjes of meer samen doen, dat dat bij dingen als veranderingen ook helpt?

SP2: Nou uh.. Wat meer informatie mag wel gewoon.

SP1: Want dat mis je nu?

SP2: Ja nou wat meer informatie mag wel ja. Nou worden we wel redelijk op de hoogte gehouden maar uh. Want je hebt dan mensen die gelijk denken uh, oh dan gaat dit weer veranderen en dan gaat dit weer fout en uh.. Ja.

SP1: Ja, want wat heb je daar voor jezelf aan?

SP2: Nou ik denk dat dat uh, meer onrust uit de fabriek kan nemen. Dat dat wat onrust weg haalt bij de mensen. En bij wijze van spreken, als je dingen eens een keer aankaat, wij moeten volgens mij vier of vijf verbeterpunten per jaar aanleveren, nou op begeven moment ben je er heel fanatiek in. Dan lever je er vijf in, en dan krijg je er niet eens feedback over terug. Dan worden ze gewoon uh, daar weggelegd. En dan op begeven moment kom je weer met een verbeterpunt, dan zeggen ze van uh, daar hebben ze twee jaar geleden ook al een verbeterpunt voor aangeleverd. En ja, dat is ook gewoon uh.. Demotiverend voor de mensen die toen der tijd verbeterpunten hebben aangeleverd zeg maar.

SP1: Ja, ja snap ik.

SP2: En dan is het van ja, de mensen gaan toch geen verbeterpunten meer aanleveren want er wordt toch niks mee gedaan.

SP1: Nee precies. Want heb je het gevoel dat er veel dingen zijn waarin.. waarin je een te kleine rol speelt zeg maar? Te weinig bijdrage of, of invloed hebt?

SP2: Ik denk dat er te weinig mee gedaan wordt.

SP1: O ja, ja precies. Dat is iets anders natuurlijk.

SP2: Het is de bedoeling, het is de bedoeling dat jij een verbeterpunt aanlevert en dat jij tekent door meerdere collega's, dat dat in principe een verbetering is aan de machine is. Kijk, er zijn kosten tegenover verbonden, dat, dat kun je niet onderuit. Soms zijn het relatief kleine aanpassingen, dan zijn het minder aanpassingen, dan is het een snaartje vervangen door een band bij wijze van spreken. Kleine kosten, misschien nog niet eens een hele grote.

SP1: Ja precies, dus wat dat betreft wordt er dan echt te weinig mee gedaan.

SP2: Ja.

SP1: Ja, ja dat is wel zonde. Uhm.. En als je kijkt naar je werk, ook omdat je al meerdere banen hebt gehad en in verschillende branches hebt gewerkt, uh vind je het belangrijk hoe anderen kijken naar wat voor werk je doet of waar je werkt?

SP2: Hmm.. Nee.

SP1: Want je zei wel van, ik ben trots op wat je hier doet en dat je hier werkt..

SP2: Ja ik ben blij hier, ik ben trots anders had ik er niet voor gekozen.

SP1: Nee precies. En is dat ook naar buiten toe zeg maar, naar anderen toe uh, bijvoorbeeld trots op je merken?

SP2: Nou ik dat anderen uh.. In principe zie je het liefst dat iemand gewoon werkt natuurlijk. Kijk en of ie dan stratenveger is of uh.. uh, directeur van één of andere verzekeringsmaatschappij zeg maar, zit wel een heel groot contrast tussen, maar ja eigenlijk moet dat niet uitmaken. Zo lang jij je lekker voelt op je werk. Kijk, als ik lekker in me vel zit, hoe lekkerder dat het thuis ook gaat. Als ik een rottag heb, dan gaat het thuis ook voor geen meter. En dat uh, dat zijn wel factoren die meespelen. Is er op je werk wat gebeurd, is er thuis wat gebeurd.

SP1: Ja precies, maar dat is voor jezelf inderdaad, voor je privé?

SP2: Ja. Kijk ik ben allang blij dat mijn vader en moeder elke keer zeggen van, je komt allang goed weg dat je gewoon werk hebt, dat vind ik het belangrijkste. Ik heb wel voor hetere vuren gestaan, voordat ik hier kwam, voordat ik hier kwam werken heb ik acht weken thuis gezeten. Dat was dan drie weken WW en vijf weken betaald verlof van me werk.

SP1: Ja.

SP2: En dat heeft mij echt niet in de koude kleren gezeten. De eerste week denk je bij jezelf van, goh, leuk, vakantie, vrij. De tweede week wordt het al van uh.. En de derde week ben je maar continu aan het solliciteren, solliciteren, nou als je dan iedere keer een deksel op je neus krijgt, nou op begeven moment is het niet leuk meer.

SP1: Nee dat begrijp ik wel, dan ben je allang blij dat je iets doet.

SP2: En dat heb mijn vader en moeder ook slapeloze nachten bezorgd hoor. En dan ben ik toch al vanaf mijn, even kijken hoor, 23 het huis uit.

SP1: Ja, die laten dat niet zo maar los denk ik, ouders, haha.

SP2: Nee. En het mooiste is, kijk mijn vader heeft ook altijd gezegd van, gewoon om te leren. Mijn vader heeft vroeger nooit de kans gehad, dus ja. En dat probeer ik mijn eigen kinderen ook mee te geven. Meer kan ik niet doen. Het is aan hunzelf om te bepalen wat ze er mee doen.

SP1: Nee, nee snap ik. Hé bedankt voor je tijd, jij moet snel gaan werken denk ik, ik weet voor nu genoeg.

SP2: Ja nou, uh, graag gedaan!

Gesprek medewerker 4

Man – 38 jaar in dienst – 64 jaar oud

Introductie

SP1: Gewoon een beetje voor mijn beeld, hoe lang werk je hier al, binnen Cloetta of Red Band?

SP2: Ik ben in '79 begonnen. 19 februari. Dus dat wordt volgend jaar 38.

SP1: Zo, ja.

SP2: Maar ik was van te voren al, van uitzendbureau Bik. Dat zat vroeger in de Westrand, daar had je een sportschooltje of zo iets en daar zat een klein uitzendbureautje. Ik ben eigenlijk begonnen bij de Vero, hier in de stad. Dat bestaat nog wel, het heeft altijd hier in de stad gezeten.

SP1: Ja, nou dat is best een periode natuurlijk waarin er waarschijnlijk wel veel veranderd is.

SP2: Heel veel, heel veel.

SP1: En als je dan binnen die bijna 40 jaar kijkt, wat zijn dan de dingen die je uh, het meest hebt geleerd? Binnen je baan zeg maar?

SP2: Ervaring van uh, werk zeg maar.

SP1: Over de inhoud bedoel je, het werk zelf?

SP2: Nou.. uh, vroeger kwam je hier binnen en had je allemaal van die banken. Toen werden daar waar je nu de hal in gaat had je het dames kleedlokaal, en daarachter het mannen kleedlokaal. Ja ik heb veel geleerd hoor, zeker zeker. En ik stond daar uh, moest je van die mandjes in gooien. Dat was Topmint [product]. En daar moest je uh.. in de oude dragee moest je eerst suiker koken, tot 110 graden. Nou daar gooi je uh, doe je in een beker, laat je even alles nat worden en dan gooi je twee scheppen suiker er in. En dan ga je met die ander ook verder en dan ga je ze wegen. Nou ze moesten dacht ik 72 gram wegen, 20 stuks zeg maar wat.

SP1: Oké, je zegt van ik heb veel geleerd, kwam dat vooral door het zelf doen of door trainingen of dat je dingen van collega's leerde misschien?

SP2: Nou, ik denk van zelf doen. Mijn vader is ook uh, als je ergens aan begint, maak je het ook af. Want ik kan nou zeggen van uh, als jij werkt, werk je met passie. En dat zie je weinig mensen doen. Die denken alleen maar aan koffie, mouwen, uh.. Maar niet specifiek het met werk bezig zijn. Kijk en dat moet je hebben. Kijk en mensen die al werk doen, dat is goed, maar telkens die staan te buurten dit en dat, ja daar neem ik jou niet voor aan. Kijk je mag gerust wat buurten maar je moet niet constant bij elkaar, ja, daar neem ik jou niet voor aan.

SP1: Nee, precies. En hoe leer je zelf dan dingen bij, door het gewoon uit te proberen bijvoorbeeld of te vragen bijvoorbeeld?

SP2: Ja ook wel vragen natuurlijk. En je hebt van die papiertjes bij de machines hangen en daar staat alles op. Drie, vier, vijf. En uh, meestal uh, dat hoor ik van [collega Kwaliteitsdienst], de mengverhouding is niet goed. Nou uh, als de draaier aan mij niet geeft wat ik te veel of te weinig erin doe, ja.. Kijk en jij kan het nog zo mooi inkappen, het verspreid zijn eigen, het gaat naar beneden toe en het valt, het valt waar het terecht komt. En het is maar, ja, wat valt er in?

SP1: Ja, ja dat is maar de vraag.. En nu uh, nu ben je natuurlijk een heel groot aantal jaar verder met werken, heb je het gevoel dat er nu nog dingen zijn die je bijleert?

SP2: Ja met die computer wel, want ik ben niet zo een held daar in. Maar ja, het gaat nou gewoon goed. Mijn vader heeft altijd al gezegd van, dat kan je niet. En dan neem je dat aan. En het is ook zo, ik heb op een lage school gezeten, heb doe misschien lang, uh heb misschien lang uh, daar gezeten, ik leer niet zo vlug. Maar ik zie alles wel snel. Dus dat uh.. Daar

mankeer ik niks aan. En je moet mij geen boek geven om te leren bijvoorbeeld. Als je gewoon iets zegt, dan, dan zit er dat in bij mij en dan uh, vergeet ik dat ook niet.

SP1: Ja, ja. En zijn er nog dingen die je bij zou willen leren, van uh, binnen je werk hier?

SP2: Nee, nee. Ik moet nog een half jaar.

SP1: Dan al ja? Zo dat had ik niet gedacht.

SP2: Ja ik ga per 1 september ga ik weg. Ja die jongen ook, die uitzendkracht, die schatte mij ook uh, 40, 50. Ik zeg uh, proficiat. Maar als jij mijn moeder ziet is hetzelfde. Die was uh, 89, die zou jij geen 89 geven, zo goed ziet ze er uit. Echt. Maar die die, die deed ook altijd werken. Nou die, ik denk dat die maar 6 uur kon slapen per dag en die ging ook altijd overal naartoe. Ja. Te veel slaap is misschien ook niet goed, ja.

SP1: Nee, nee.

Gevoel van competentie

SP1: Uhm even kijken.. Als je kijkt naar uhm, zeg maar trainingen en dingen om je heen die moeten veranderen, heb je het gevoel dat ze hier mensen helpen en dat ze het als iets positiefs zien?

SP2: Ja, ja dat vind ik goed. Al wat doet uh, daar ben ik blij mee. Als er, elke keer, als er iets is ga ik kijken. Vind ik interessant. Altijd het oude, vind ik niks. Alles wat [naam leidinggevende] of die andere een beetje scherp houdt, is goed. Anders gaat dat verwateren.

SP1: Ja oké, maar vind je dan ook dat ze het voor jullie als iets goeds zien, dat ze jullie uh, ja stimuleren, helpen om dingen te leren? Dat ze willen dat jullie dingen leren, of misschien dat veel mensen op hetzelfde niveau blijven?

SP2: Ik denk, de meeste blijven wel op hetzelfde niveau ja. Gewoon der eigen haggie doen weet je wel. [Naam collega] ook, dat is een hele goeie jongen, die was bij jou geweest, dan krijgt ie twee van die papiertjes in de nacht. Nou het ene doe je van 10, tot 12, inschrijven. Nou dat leg je aan de kant en die ander daar ga je van 12, tot 6 mee verder. Nou is dat nou zo een probleem? En dan maakt ie dan zo een probleem van. Ja dan moet ik wat doen, weer een ander papier. Nou het stelt niks voor, echt niks.

SP1: Nee precies, dan blijf je hetzelfde doen

SP2: Ja en mij maakt het niet uit hoor, een keer daar, een keer daar. Kijk ik ben ook gewoon een uh, makkelijk persoon.

SP1: Ja, ja dat geloof ik haha. Hé en vind je dat ze hier uh, genoeg complimenten geven of uh, waardering uitspreken?

SP2: Die krijg je nooit. Nee. Dat heb ik wel eens gezegd. Je hoeft het niet elke keer te doen. [Eigen naam medewerker], wat heb je goed je best gedaan jongen. Dat, dat doe je wat. Dat doen ze niet.

SP1: Nee, nee dat is zonde. Dan krijg je dus misschien ook niet echt dat gevoel, die bevestiging dat je iets goed doet of zo iets?

SP2: Nee maar laatste jaren denk ik, hoeft het niet meer. Ik weet zelf uit mijn eigen dat ik goed gedaan heb. Maar als ze dan een keer een complimentje zouden geven, dat zou uh, dat zou wel leuk zijn ja.

Gevoel van autonomie

SP1: Ja.. En uh, heb je het gevoel dat je hier zelfstandig kan werken? Dat je hier bijvoorbeeld kan aangeven van ik doe graag dit, of..?

SP2: Nee nee nee nee. Je je.. daar buiten staat een lijstje, daar sta je bij en dan ga je daar staan..

SP1: Haha ja tuurlijk heb je wel je plek aangewezen, dat snap ik. Maar dingen op je eigen manier doen bijvoorbeeld?

SP2: Oh joah, ja dat wel.

SP1: Oké. En denk je dat, als iemand bijvoorbeeld zou aangeven van, ik wil graag een lijn erbij leren of zo, dat dat kan?

SP2: Als, als je wilt wel. Als je dat zou willen ja, maar voor mij hoeft het niet meer.

SP1: Nee, nee.

SP2: Maar als ik misschien jonger was geweest, dan misschien wel. Ja, ja, in mijn niveau dan zeg maar hè.

SP1: En heb je dat ook zo ervaren toen jij dingen leerde, dat die mogelijkheid er wel was?

SP2: Ja, ja, dan hielpen ze mij en ging je mee inkappen bijvoorbeeld. [Naam collega] bijvoorbeeld, die ken jij, nou die heb mij leren grommeren. Dus dat was in de oude Dragée.

SP1: O ja. Hé en als ze hier dingen willen veranderen, stel dat ze zeggen van uh, dit moet op een andere manier, of dit komt erbij.. Vind je dat jullie dan genoeg betrokken worden in uh, ja wat er gaat veranderen, dat ze genoeg vragen bijvoorbeeld?

SP2: Nee, nee, nee.. Nee, kijk als hier wat gebeurt op deze afdeling, dan zeggen ze van uhh, kijk, binnenkort komt een man en die komt alles veranderen, wat vind je er van? Dat weet ik zeker dat ze dat hier zeggen. Maar kijk, als er iets aan de machine moet gebeuren, [collega kwaliteitsdienst] ook hoor, die heeft van die ijzers laten maken die moet je dan, hier heb je dan de band, die moet je dan zo ertussen leggen en dat moet je het daar tussen gooien, voor de mengverhouding. Maar nou heb ik tegen haar gezegd, en ook tegen die anderen, haal ik deze weg, dan heb ik een onderbreking.

SP1: Ja.

SP2: Die dus, dat sluit niet aan. Nou en uh, je hebt hier begin van die band, doe je die schuif naar beneden toe en dan moet je zes gooien, de rest allemaal zo, nou is er een stukkie open dan gooi je het er gewoon zo, los in.

SP1: Ja dat zijn van dingen..

SP2: Ja maar dat moeten ze wel, die dingen kosten wel 400 euro en ja, dat zijn er drie, zes, een stuk of twintig ja tel maar op.

SP1: Ja zonder dat ze eigenlijk even zijn nagegaan van uh..

SP2: Ja vind je dat goed, kun je er wat mee, vraag dan, is het nodig, vind je het wat? De zeef ook. Was [naam collega] ook kwaad op. Toen, toen uh, ja.. Je gaat toch niet iets veranderen wat goed werkt? Ja.. Hé maar uh, dan willen ze zelf iets veranderen weet je wel.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Ja, ja dat is zonde inderdaad. Hé en je gaf net al aan van uh, nu is niet echt de tijd meer om bij te leren..

SP2: Nou ja ik zou best nog wat bij willen leren..

SP1: Joah maar niet zoals vroeger zeg maar?

SP2: Nee, nee, nee.

SP1: Maar had je wel het gevoel dat bijvoorbeeld de eerste jaren dat je hier werkte en je nog heel veel leerde, dat het aansloot bij wat je hier leuk vond? Dat het wel bij je paste?

SP2: Jawel.. Ik ben makkelijk hè. Ik heb ook hier uh, bij uh, [naam bedrijf in Roosendaal] gewerkt, moesten we tribunes in elkaar zetten, dat was uh.. Die kwam uh, die ijshockeys uit uh, uit Amerika kwamen, dat was leuk joh.

SP1: Haha oké, dus dat is heel ander werk wat je ook leuk vond?

SP2: Ja, jawel, ik ben niet zo moeilijk hoor.

SP1: En verder, voel je je hier thuis? Hoe is de sfeer?

SP2: Jawel, ja, ja goed.

SP1: Ja, ook het opschieten met collega's bijvoorbeeld?

SP2: Ja, ja nou de ene keer uh, sommige collega's vind ik, ze moeten zelf het initiatief nemen om het zelf te doen. Niet altijd hé uh, [eigen naam medewerker], want die komt toch wel weet je wel. Maar dat is meer een maar, ik kan met iedereen opschieten hoor. Met een Marokkaan of een Turk, maakt mij helemaal niet uit. Ik snap niet, mensen maken veel problemen van buitenlanders, dat ligt maar net aan jezelf.

SP1: Haha klopt helemaal. En uh, de sfeer is dus goed enzo, heb je ook het gevoel dat je met sommige mensen hier misschien meer dan collega's bent? Vrienden, of uh, echt betere contacten?

SP2: Ja nou bij [naam collega] kom ik wel eens thuis en uh, ja [naam collega] is ook een goeie. Ik heb geen kwaad uh.. En er zijn er ook al zo veel weg. Maar dan schut je een handje die je tegenkomt, ja hoe is het ja, en dan ga je weer uh..

SP1: Ja er zullen er wel al veel weg zijn van jouw tijd.

Intrinsieke motivatie

SP1: En wanneer is het voor jou een goeie werkdag geweest? Wanneer ben je echt tevreden over hoe de dag gegaan is?

SP2: Dat alles uh, loopt, zoals dat ik het zelf vind. En meestal uh, meestal gaat dat wel hoor.

SP1: Ja, precies. En uh, zit hem dat gewoon in hoe je draait bijvoorbeeld? Of uh, met collega's?

SP2: Ja uh, dat alles goed draait zeg maar. Lukt het niet, dan heb je nog een jongen boven, die doet het dan wel goed. En die kreeg dan op z'n klote vorige week of zo iets, ik zei uh, dat, dat, dat pik ik niet hoor. Die jongen is uh, die was, we waren om half 5 koffie drinken, om kwart voor 5 liepen we naar boven en toen uh, toen werd, toen kwam [naam leidinggevende] zo van uh, nou heb ik drie kwartier moeten wachten. Nou dan moet je mij niet hebben hoor, dan word ik echt kwaad. Die jongen doet harstikke goed z'n best, dan moet je gewoon eerst vragen van uh, wat is het probleem en niet geluk naar de baas toe stappen. Dan is het anders, dan is het anders.

SP1: Ja, ja snap ik.

SP2: Want die jongen doet meer dan 'ie eigenlijk moet doen. Nou, dat is perfect. Dus die doet zijn werk ook graag.

SP1: Ja, ja dat is mooi. Hé en uh, wat geeft jou nou extra energie? Wat vind je echt uh, fijn, of leuk, of uh, dat het goed gaat?

SP2: Nou dat het met de mensen goed gaat. En dat ze mekaar goed helpen en dat je goeie resultaten haalt. En dan is het net was je zegt, ze mogen heus wel een keer zeggen, [naam collega], je hebt het goed gedaan jongen!

SP1: Ja precies.

SP2: Dat kost toch zo weinig moeite? Wat wat, wat kost dat nou? Want ik denk eigenlijk dat het gewoon niet bij die personen opkomt. Dat denk ik. Ik denk als je gewoon goed sociaal ben, doe je dat wel. Dan, dan heb je het zelf ook graag volgens mij, maar tegen andere mensen ook. Dat werkt, dat werkt samen.

SP1: Ja.. En uh, zou je kunnen zeggen dat je trots bent op wat je doet, op dit werk?

SP2: Jawel. Ja, ja.

SP1: Ja? Wat maakt dat? Waardoor komt dat?

SP2: Ja je werkt er zo lang hier, ik had nooit gedacht dat ik zo lang hier zou werken. Ik heb het daar maar uh 10 jaar, ja uh, toen gingen we naar de [straat in Roosendaal] en toen moesten er allemaal mensen uit en ben ik eruit gegaan. Maar voor hetzelfde geld had ik hier al 50 jaar gewerkt. En ja ik wou al langer blijven maar ja dat mag niet uh, zonder haar [wijst naar deur], want uh, 2 september krijg je uh, AOW of zo iets? En dan moet je eruit. En dan moeten ze weer een ander contract uh, of zo iets. Maar dan denk ik, laat dan maar, het is goed geweest zo.

Extrinsieke motivatie

SP1: Ja, begrijp ik. En als je kijkt naar beloning? Salaris is natuurlijk altijd een onderdeel van je werk, hier heb je weer extra toeslagen voor de nacht en het weekend en dergelijke.

SP2: Het is eigenlijk te weinig.

SP1: Maar hoe belangrijk vind je het voor jezelf?

SP2: Nou ik vind, naar verhouding dat je werkt, moet je ook beloond worden eigenlijk. Als jij goed je best doet en je krijgt maar zo.. Nou, dan krijg je wel weinig.

SP1: Oké.. Maar denk je dat het zou motiveren als je meer bijvoorbeeld krijgt?

SP2: Nou, nee, nee, dat zou hetzelfde zijn. Maar, ik vind, als je altijd goed je best doet, want dat vraag je toch altijd, dan zeggen ze van ja je zit tegen je schaal aan. Als ik tegen die schaal aan zit, dan kan die 2 of 3 procent erbij toch eigenlijk ook niet. Maarja, dat kan dan weer wel.

SP1: Hmm ja.. En als je zegt van uh, geld motiveert me niet per se..

SP2: [onderbreking] Nee, nee want m'n best doe ik toch al.

SP1: Ja precies, waardoor, wat zijn dan dingen die je extra, die jou of anderen zouden kunnen helpen om bijvoorbeeld beter hun best te doen?

SP2: Nou, meer uh, de dingen, de fijne kneepjes van het touw. Want uh, als je bij de 9 staat, dan heb je een wiel onderin zitten en als je hem dan draait tot 30 of 40 of zo, dan loopt ie langzaam en kun je er goed bij. Maar als jij hem op 60 laat staan, maar eer je dat tempo in je hebt, ja ik kon dat ik het begin ook niet. Dus het ligt ook maar net aan, waar je handig in bent.

SP1: Ja wat je echt ligt.

SP2: Ja want het kan makkelijk zijn dat jouw werk, ja dat ligt mij niet zo, ik wil toch liever dat doen. En ja, je moet het ook zien, je moet het ook doen, je moet er ook uh, ja hoe zeg je dat uh, ja een beetje feeling voor hebben.

[Gesprek wordt onderbroken door leidinggevende; in verband met een noodgeval op de werkvloer moet het gesprek eindigen en kunnen de laatste vragen dus niet gesteld worden].

Gesprek medewerker 5

Man – 14 jaar in dienst – 47 jaar

Introductie

SP1: Nou laten we dan maar met de vragen beginnen. Ik vind het wel fijn om eerst wat meer over uh, jou zelf te horen, zoals hoe lang je hier bijvoorbeeld al werkt?

SP2: Eens kijken.. Ik ben hier vanaf 2003 denk ik, ben ik in vaste dienst gekomen.

SP1: O ja, dus uhm 13 jaar?

SP2: Ja, nou, 14 jaar, ik was hier al iets eerder via het uitzendbureau.

SP1: Ah ja, oké. Uhm.. En wat zijn dingen die je in die jaren vooral geleerd hebt?

SP2: Uh.. ja, dingen die geleerd heb. Ik ben eerst als inkapper begonnen, op de buffer, deed ik uh, in de wintermaanden erbij. En toen ben ik uh, want ik had thuis zelf ook wel nog iets, want uh.. Ja ik zat zelf in de tuinbouw.

SP1: Oké!

SP2: Heb ik een uh, eigen bedrijfje gedaan. Maar dat ging uh, ja na een tijdje ook, daar uh, daar ben ik maar mee gestopt. En toen, toen was uh, [naam oud collega] hier, dat was toen mijn uh, mijn chef. En toen uh, toen belde ik het uitzendbureau op en toen hadden ze graag dat ik terug kwam. Toen ben ik als uh, als inkapper weer terug gekomen en toen op begeven moment werd ik machinebediende. Toen van machinebediende uh, ja dus ik ben wel in de jaren uh, gegroeid. En nou allrounder hè, ja.

SP1: Oké, en waardoor heb je vooral die dingen geleerd? Zou je zeggen door collega's, of door trainingen, of door jezelf misschien?

SP2: Uhm.. nou.. meestal wel door collega's. De laatste jaren is het wel beter geworden, qua opleidingen vind ik. En uh ja, tot nu toe, eigenlijk is het te weinig tijd vind ik zelf.

SP1: Om op te leiden bedoel je?

SP2: Ja nu ik moet dan uh, die WPO herhaling doen en dat moet dan nog ingepland worden. En ja, het is al bijna einde van het jaar. Maar ja, misschien moet ik dat ook maar thuis zelf doen. Bijvoorbeeld dat E-learning doen.

SP1: Ja maar ja, je moet ook dingen in de praktijk hier herhalen denk ik?

SP2: Ja, ja ook.

SP1: En uh, hoe kijk je nu tegen nieuwe dingen leren aan? Zijn er nog veel dingen die je wil leren, binnen uh, binnen je functie of binnen het bedrijf?

SP2: Ja, nou uh, zoals allrounder dat vind ik wel uh.. interessant.

SP1: Ja, zit je daar net in of..?

SP2: Ja, daar zit ik net in. Ja er komt wel veel op je af dan uh.. Computer bijvoorbeeld, ja dat was ik toch niet gewend. Altijd uh, ja dat is toch wel nieuw en dat moet ik nou toch wel leren. Maar het is voor de rest wel uh, ja ik vind het wel interessant.

SP1: Ja, leuk.

SP2: En uh.. je wordt er zelf ook wel uh, is voor jezelf ook wel om te ontwikkelen hè. Stel dat het hier ooit verkeerd zou gaan hè, ja je weet het nooit, dat je zelf ook uh.. bij een andere uh.. bij een ander bedrijf aan de slag kan gaan.

SP1: Ja, ja snap ik.

SP2: Want het is wel zo, daar heb ik wel spijt van, want ik ben als 19 jarige ben ik voor mijn eigen begonnen tot en met mijn uh, 32. Maar ik heb ook altijd werk gedaan wat, ja dat had hier niks mee te maken maar heel iets anders. Als ik had mogen kiezen, dan had ik liever 10

verschillende bazen kunnen hebben, dan leer je veel meer. Nou zit ik natuurlijk wel uh, vastgeroest hier zo. En ik heb het wel naar me zin hè, het is wel een leuk bedrijf hoor.

SP1: Ja precies. Dus er zijn nog wel veel dingen die je hier kan, en wil leren?

SP2: Ja, ja zeker.

Gevoel van competentie

SP1: Oké, leuk. Hé en uh, heb je het gevoel dat je hier gestimuleerd wordt om te leren, dat ze het aansporen? Dat ze graag willen dat je dingen bijleert of moet het een beetje uit jezelf komen?

SP2: Nou uh, nou op het moment is [naam leidinggevende] met mij bezig en die leert mij wel veel.. Maar ja, ik moet zelf ook wel willen uh, anders komt er ook weinig van.

SP1: Ja precies.

SP2: Je zult zelf ook uh, door moeten bijten soms, maar ja.. Alleen het is wel, dat is wel de, de uh.. de ding; er zijn hier veel, dit bedrijf is, toen ik hier begon stonden er al twee ploegendiensten. En toen op begeven moment zijn we naar drie ploegendienst gegaan en toen is het eigenlijk allemaal wel wat rommeliger geworden. Rommeliger, drukker, ook in het werk. Ja hoe kan je dat het beste zeggen, meer, meer uh.. ja rommeliger, meer stressvol. Meer gejaagd achtig, weinig tijd. Dus, dat legt natuurlijk ook een druk op jouw opleidingen hè.

SP1: Ja snap ik.. Heb je dan wel het gevoel dat er genoeg aandacht is voor wat je wil leren?

SP2: Ja [naam leidinggevende] is nou uh.. Ik ben daar ook maar pas mee bezig, maar ik denk het wel hoor, ik denk wel dat hij uh..

SP1: Ja.. En uh, tijd, tijd is natuurlijk altijd lastig. Zou je willen dat daar bijvoorbeeld meer tijd voor vrij wordt gemaakt?

SP2: Nou.. Soms wel ja. Soms doet 'ie namelijk, dat is dan het nadeel van een allrounder, heb je een computerprogramma, ik weet niet of je dat kent maar dat is dan M3. Nou, dat is iets terugboeken, afboeken, iets rechtbreien. Nou dat is voor mij uh, als je dat twee, drie keren doet dan uh, maar dan zit er af en toe dan sta je weer op de werkvloer, duurt het soms weer twee weken voordat je dat weer doet. En dan denk je van oh, hoe zat dat ook alweer.

SP1: Ja snap ik. En krijg je daarin dan wel hulp van collega's, van anderen die het wel kunnen bijvoorbeeld?

SP2: Ja, jawel.

SP1: Oké. En vind je dat er genoeg aandacht wordt besteed aan, aan het uitspreken van waardering, bijvoorbeeld aan complimenten of dat ze laten zien dat het goed is wat je doet?

SP2: Ja.. jawel. Maar, ik vind het hoeft van mij ook niet té.. Dan ga ik ook denken van uh..

SP1: Maar krijg je dus ook wel, heb je dan ook het gevoel dat je in staat bent dingen te leren, of zijn er wel dingen waar je onzeker over bent of wat moeilijk is, om te leren?

SP2: Ja, nou, dat is toch, zeker nou.. Nou ben ik toch onzeker over dingen. En dan zeg ik toch van uh, wil je het nog een keer voor doen, dan hoop ik toch dat dat kwartje gaat vallen.

SP1: Ja precies, ja ja. Maar is er iets wat je daar in zou kunnen helpen, waardoor je er zekerder over zou worden?

SP2: Uhm.. ja, dat vind ik wel jammer hier zo. Ten minste, dat M3 programma, dat is best een.. althans, voor mij dan, ik vind het een moeilijk programma. Het is uh.. moeilijk uh.. Een beetje chaotisch uh.. het wijst zijn eigen eigenlijk niet uit. Er zijn toen wel hier mensen, die hebben daar een cursus in gehad. Hier in het begin, maar uh, die werd gegeven door [naam collega kwaliteitsdienst] maar die mannen zagen toen ook al groene sneeuw haha. Kijk en als je er eenmaal mee gaat werken, dan lukt het wel, maar door het te doen dan leer je het meestal pas. Maarja, dat je het wel vaak tegenkomt.

SP1: Ja precies.. Dus dan zou je daar wel meer ondersteuning in kunnen gebruiken?

SP2: Ja nou zoals nu, dan hebben ze wel informatie opgezocht over de M3, dan kan ik dat een keer doorlezen. Maar dan moeten ze ook helpen in uh, waarom eigenlijk hè.

SP1: Ja precies, dat zou je ook helpen in het stukje begrijpen waarschijnlijk.

Gevoel van autonomie

SP1: En heb je het gevoel dat je zelf genoeg te zeggen hebt over wat je wilt leren?

SP2: Jawel.. Als ik dat aangeef, dan wordt dat wel uh..

SP1: Dan wordt daar wel naar geluisterd?

SP2: Ja daar wordt wel naar geluisterd ja.

SP1: Oké. En zijn er dingen waarin je zelfstandiger zou willen zijn in je werk?

SP2: Neuh.. Ik vind hier wel, je word hier wel best vrij gelaten in je werk. Ja dat is hier wel hoor, het is hier niet net van uh.. We staan hier wel allemaal op gelijke hoogte. Op de werkvloer in ieder geval wel uh, het is niet uh, ja dat vind ik wel prettig. Kijk, als mijne baas, die mag tegen mij ook best zeggen van uh, als ik iets niet goed doe of zo. Als ie zegt van uh, ja dit of dat, ja dat is mijn baas, daar luister ik ook naar. Maar het is ook zo, als ik het er niet mee eens ben dan zeg ik het ook.

SP1: Ja precies, dan kan je het ook zeggen.

SP1: Uhm, er zijn zo hier natuurlijk altijd veel dingen aan het veranderen, in een bedrijf altijd wel denk ik, en met dat People Development project zijn ze nu een beetje aan het kijken wat er bij jullie functies hoort en bij jullie opleidingen enzo. Vind je dat jullie daar genoeg in worden betrokken, in het maken van zo een plan en in het bekijken wat er anders kan? Vind je dat uh, dat er genoeg aan jullie gevraagd wordt bijvoorbeeld?

SP2: Ja, nou.. ik vind eigenlijk, maar ja dat is mijn mening, de manier van doen uh.. Ze willen hier eigenlijk dat je uh, zo flexibel mogelijk bent. Net zoals bijvoorbeeld dat je meerdere lijnen kan draaien, als bijvoorbeeld iemand ziek is, is dat heel makkelijk. Maar, het heeft ook z'n nadeel, want dat is net, dat zie ik nou ook, met de uh.. hoe heet dat nou, opruimen, standaardiseren..

SP1: Lean?

SP2: Ja, lean. Dan uh.. als jij, op begeven moment heb je je eigen werkplek, je eigen toco, maar ga jij door heel de week overal ergens staan, dan daar, dan daar, dan heb je het gevoel ook helemaal niet, dat merk je bij heel veel. En dan krijg je ook meer van uh, ja de ene laat de rotzooi achter en het is niet uh.. Dat zou het uh, dat had ik liever anders gezien. Ik had liever dat de mensen wat langer op één plek, één lijn zouden blijven staan. Dat is ook meer uh, ervaring, routine.. Alleen mensen in drie ploegen bouwen die routine meer op omdat ze meer aan dezelfde lijn worden gezet.

SP1: Ja precies. Dus in principe kan je bij veel dingen wel je eigen ding doen, maar bij zo iets komt het dan toch een beetje van buitenaf?

SP2: Ja..

SP1: Heb je wel het gevoel dat het nut zou hebben als jullie meer te zeggen zouden hebben, in hoe ze van die veranderingen aanpakken?

SP2: Ja nou ik zeg dat ook wel eens hoor. Ja, ik snap natuurlijk ook het standpunt van hun. Je wil natuurlijk uh, zo veel mogelijk mensen op de lijnen hebben die alles kunnen draaien. Alleen, ja ik zeg uh, qua echt goede rendementen, denk ik zelf, dan zou ik uh.. Meer uh, meer mensen vast, langer, aan de lijn zetten. Dan heb je ook die routine, worden ze ook veel beter ook. Zo was dat, vroeger was dat eigenlijk ook zo. Veel langer aan de lijn, dan is dat lean, dat lean gebeurt dan ook veel beter. Want nou is het uh, overal is alles weg, je gereedschap, alles is weg. En als je nou zelf aan je eigen lijn bent, dan heb je dat gewoon

beter in de gaten en vul je dat ook aan. Maar ja, dat is de manier van werken, dat is overal schijnbaar zo nu haha.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Haha ja. En nu bijvoorbeeld met je weg naar allround operator, je hebt natuurlijk nog veel te leren, sluit dat ook aan bij wat je zelf uh, echt interessant vindt?

SP2: Ja, ja. Het is wel uh, leuk uh.. de dingen wel. Maar ik zeg ook uh, zelf kom je ook wel weer minder aan de lijnen te staan. Dus je raakt soms, ben je zo snel kwijt die routine, dat gevoel voor die machine. Dat is dan net uh..

SP1: Ja dat is dan jammer dat het daar ten koste van gaat?

SP2: Ja, ja.

SP1: Maar, het zijn dus wel dingen die je interessant vind, die erbij komen?

SP2: Ja, ja.

SP1: Oké. En wat zijn dingen die je op lange termijn, als je een beetje verder dan nu kijkt, nog uh, nog zou willen bereiken?

SP2: Nou ik wil eerst dit uh... Haha.

SP1: Haha oké, je hebt niet meer uh..?

SP2: Nee nou net als dit ook uh, ik heb het eigenlijk gedaan om met net als met de computer ook, meer dat inzicht in te krijgen. Dat ik er ook meer mee werk, want ik was daar eerst helemaal niet mee uh.. Ik heb toen ook een computercursus gehad. Maar dat is hetzelfde, als je daar niet mee bezig blijft, dan gaat het weer weg. Ik zie bijvoorbeeld de kinderen van mijn broer, die uh, die jongste is dan 8 jaar en die is daar harstikke snel mee. Dat is gewoon, die leren gewoon heel snel. En dat is uh, daarom, ik vind dat wel leuk om daar uh, me eigen proberen beter in te maken. Want het is toch de toekomst, je moet er toch in mee. En uh, dat is niet alles en uh, ja net wat ik zeg, als ik hier vastgeroest blijf zitten is het ook niet goed.

SP1: Nee, nee. En uh, voel je je hier thuis? Heb je het gevoel dat je hier op je plek zit?

SP2: Nou, dat is wel minder. O ja, minder, net wat ik zeg, het is, op het moment is het allemaal echt rommelig. Chaotisch, gehaast, uh..

SP1: Merk je dat ook in de sfeer bijvoorbeeld?

SP2: Ja, het is echt uh.. ze hebben het gewoon niet onder controle. De, er zijn veel dingen die hebben ze nog niet onder controle. Zoals boven de buffer, wij zijn gegroeid naar die drie ploegen, maar zodra er iets tegen zit qua planning dan is het altijd uh.. En we hebben eigenlijk gewoon te weinig ruimte. En dat vind ik wel eens uh.. Ja, als ik eerlijk moet zijn is het op het moment niet leuk. Vooral als je boven kijkt, voor de mensen ook niet, voor de uitzendkrachten ook niet. Want die komen binnen, die krijgen dan wel een opleiding, maar ja alles staat door elkaar hè, het staat allemaal niet waar het moet staan. En we gaan allemaal de feiten achterna hè.

SP1: Hmm..

SP2: En dat is ook met die grote schoonmaak, bij de Giet, ja ik had er voor gekozen om te zeggen van, de uh, de Inpak niet laten staan. Dan hadden we wat rust gekregen, want nou is het nog steeds uh, boven een zootje.

SP1: Ja en dat merk je dus ook in hoe leuk het werk is?

SP2: Ja dan worden mensen allemaal wat geïrriteerder hè, dan krijg je dat.

SP1: Ja, ja precies. Heb je het gevoel dat je uh, stel dat je met een persoonlijk iets zou zitten, dat je dat dan bij iemand kwijt kan? Dat er iemand is met wie je dat echt zou kunnen delen?

SP2: Jawel, jawel. Ik kan dat wel aan uh, aan [naam leidinggevende] kwijt en als het echt uh.. Als het echt moeilijk wordt kom ik naar Personeelszaken.

SP1: En in contacten met collega's, zijn er misschien ook vriendschappen of mensen die je buiten je werk om ziet en spreekt?

SP2: Ja, ja nou dat wel. Niet dat het echt uh, dat je echt bij elkaar over de vloer komt of zo, maar wel uh, we gaan wel eens met elkaar uit. Uitjes enzo, dat hebben we altijd gedaan hier hoor. En ja, je zal ook wel merken, dat is ook een beetje vergrijzing hier uh, qua qua mensen haha. Veel meer ouderen, ja ik ben daar uh, toen in gekomen. En je kan ook merken, die mensen hebben ook moeite om uh, vooral, ja, die moeten toch ook mee met die stress eigenlijk hè, want ja zo is het. En daar hebben die mensen wel moeite mee.

SP1: Ja dat is wel lastig. Heb je wel het gevoel dat mensen, genoeg onderling, voor elkaar klaar staan enzo?

SP2: Jawel, jawel.

Intrinsieke motivatie

SP1: En uh, wanneer ben jij blij met een werkdag? Wanneer vind je dat de dag echt goed is verlopen?

SP2: Uhm.. Ja dat is uh.. Als je toch gewoon echt leuk gewerkt hebt. Dus als je uh, je dingen behaald hebt. Toch je best voor gedaan hebt. Ja soms is dat ook wel eens niet maar ja, dan moet je ook zeggen van uh, het is zoals het is.

SP1: Ja.. En kan een dag ook leuk zijn als je bijvoorbeeld niet je goede resultaten haalt?

SP2: Ja nou dan wordt het wel moeilijk voor mij hoor. Dat merk je wel, dan uh, ja.. Vooral als je zelf aan de lijn staat, de hele dag doe je je best, probeer je een zo hoog mogelijk rendement uit die machine te krijgen en dan net wat van die dingen gebeuren van net wat ik zeg; product niet op locatie, onderbreking, ja dan uh, dan haal je je rendement niet. Ja dat vind ik soms wel eens jammer.

SP1: Ja dan kan je er ook minder voor jezelf uithalen natuurlijk. En uh, wanneer krijg je echt meer energie, wanneer is het meer dan gewoon goed? Wat maakt de ene dag leuker dan andere zeg maar?

SP2: Hmm.. Het is uh, ja net wat ik zeg, als alles een beetje op rolletjes loopt, dan heb je wel uh.. Meer uh, meer, ja dan is het leuker ook.

SP1: Ja, ja snap ik. En vind je het belangrijk om, buiten wat je nu doet, dingen bij te leren? Om te blijven groeien zeg maar?

SP2: Ja ja, soms wel. Soms denk ik wel eens van, ik ga een cursus volgen in dit of dat. En zijn ook wel anderen dingen, soms denk ik nog wel eens van, ik ga weer voor mijn eigen beginnen. Dat zit nog steeds wel eens uh, ik heb ook altijd buiten gewerkte hè?

SP1: Ja.

SP2: En dan sta je nu 14 jaar binnen in de fabriek. Ik heb zelf wel uh, nog wat grond, dat moet ik ook nog wel eens bewerken en daar ben je dan weer even mee bezig, want dat verhuur ik dan. Maar dan uh, ja dan is het toch wel uh, dan krijg je die feeling weer terug en dan mis je dat toch wel. Dan denk je toch van, ik had misschien toch niet uh.. Ja dat is iets wat je dan van jezelf hebt he.

SP1: Ja precies, dat was echt van jou.

SP2: Ja en dat is toen eigenlijk ook mislukt. Of ja, mislukt.. Dat is eigenlijk hetzelfde gegaan. Ik was een kleine tuinder, met een paar hectare grond. En op begehven moment moet het allemaal groot, die supermarkten. Dus dan had ik de keus van, ga je naar de bank en zeg je van, ik wil groot worden, dan moet je investeren enzo. Met meer mensen gaan werken, personeel. Maar ja ik deed dat altijd gewoon klein, met 2 of 3 man, dus ik had zo iets van nee dat wordt hem niet. En toen ben ik hier uh, in de val gelokt haha.

SP1: Haha, ja oké. Dus dan leer je hier weer over hele anderen dingen.

SP2: Ja. Ja maar net wat ik zeg, dat vind ik soms wel jammer, kijk wij krijgen hier opleiding over uh, machinetechniek. Maar soms uh, zou ik er wel eens meer op in willen gaan, op de werking van de machine. Net als bijvoorbeeld TD [technische dienst], als ik eerlijk moet zijn, dat zijn bijvoorbeeld dingen, ik leer het meeste van de monteurs. Want die, die weten meestal het meeste, van de machines. Want als er bijvoorbeeld storing is dan blijf ik er voort altijd bij. Want ik wil wel weten waarom dat het gebeurt en waarom dat het dan is. En uh, ja dat is eigenlijk praktijk. Daar leer je eigenlijk toch wel het meeste van hoor. Kijk, theoretisch, dat vult ook wel aan hoor. Maar uh, ja qua technische dingen, dat leer je toch in de praktijk.

Extrinsieke motivatie

SP1: Ja, dat is wel begrijpelijk. En vind je het belangrijk om uh, om te voldoen aan wat er vanuit het bedrijf van je gevraagd wordt? Als er bijvoorbeeld dingen op een bepaalde manier moeten?

SP2: Ja zeker, jawel. Als uh, als het ten gunste komt van het bedrijf, dan is het altijd uh.. Ja.

SP1: En wat zijn dingen die jou uh, vanuit het bedrijf, zouden kunnen motiveren om dingen anders te doen bijvoorbeeld? Zoals met lean bijvoorbeeld, als het niet echt uit jezelf komt maar ze willen toch dat jullie het meenemen, wat zou jou daarin helpen om dan toch mee te doen?

SP2: Nou.. Ik mis toch, wat ik zeg dat het rommelig is al lange tijd.. En ik mis gewoon de mensen met ervaring. Dus mensen die echt weten hoe dat ze, hoe bepaalde dingen in elkaar zitten. En ja die mensen, dat aantal wordt steeds dunner. Ze, ze ja trekken een blik open en er komen nieuwe mensen. Er zitten ook mensen bij die, wat ik hoor, hebben een hoop ervaring van buitenaf, daar kunnen ook goeie mensen bij zitten. Maar ja, ja dat is toch altijd maar uh.. En ja net wat ik zeg, dat die rust dan terug komt.

SP1: Ja want waar merk je dat nu dan aan, dat er te weinig kennis is ook?

SP2: Ja nou wat ik bedoel is, bijvoorbeeld die kilo's, dan heb je een aantal kilo's wat gehaald moet worden en daar gaat dan alle aandacht naar uit, wat ik ook wel snap, maar dan is er voor andere dingen veel minder tijd. En dan, bij ons in de ploeg, zijn er ook heel veel zieken, dat hakt er ook wel in. Dat is af en toe ook wel eens frustrerend hoor.

SP1: Ja begrijp ik. Hé en als je kijkt naar de beloning, het loon is natuurlijk altijd een standaard deel van het werk, maar denk je dat het ook een stukje extra zou kunnen motiveren? Als er bijvoorbeeld toeslagen zijn?

SP2: Neuh.. nee nou ja kijk, het is altijd leuk natuurlijk als je meer krijgt, maar het is voor mij geen uh, bepalende.. factor. Het is voor mij uh, meer belangrijker als je goed in je vel zit hè, en uh.. ja als je gelukkig bent. En als je gezond bent.

SP1: Ja, precies, dat is ook belangrijker. Uhm, heb jij het gevoel dat als je tegen mensen buiten het bedrijf zegt dat je hier werkt, dat dat invloed heeft op wat ze uh, van jou vinden, van het beeld dat mensen bij je hebben?

SP2: Neuh.. nee, ik ben altijd heel trots. Ik werk in een snoepjesfabriek. En vooral de kinderen, die vinden dat harstikke leuk. Maar sommige, sommige mensen hebben helemaal geen beeld, ik had dat ook niet hoor uh, toen ik hier kwam. Ik had nooit in de fabriek gestaan en dat is uh, dan werk je er zelf in en dan is het toch heel erg.

SP1: Ja klopt ik wist dat ook allemaal niet hoor. En, het hoeft niet zo te zijn hoor, maar vind je het belangrijk wat mensen vinden van je doet of waar je werkt?

SP2: Uhm... Jawel. Ja, ik ben misschien wel zo, ja, uh.. Ik wil het wel altijd proberen goed te doen hè. En dan uh, voor iedereen eigenlijk. Ik probeer het altijd veelste goed te doen. En dat

zegt [naam leidinggevende] ook wel eens, van [naam respondent] , je moet eens proberen om ook eens nee te zeggen, ja daar heb ik wel eens moeite mee.

SP1: Ja precies, dan wil je het voor iedereen goed doen. Maar heb je dan ook dat je uh, bijvoorbeeld dingen leert of hoger in een functie ofzo wil komen omdat mensen misschien uh, ja daar misschien een positief beeld van jou van krijgen? Dat ze je misschien beter vinden als je meer kan ofzo, of dat niet?

SP2: Neuh.. nee, wat ik zeg, ik heb voor iedereen gewoon uh, respect, wat ze ook doen. En uh, ieder uh, ja ik zeg altijd ieder z'n job heeft z'n eigen moeilijke graad. Stel dat inkappen boven, ja je moet het maar volhouden zo veel kilo's op een dag. En ja dat is dan uh, voor ieder z'n ding.

SP1: Ja, dat is waar. En je zei net al van uh, ik ben wel trots op wat ik doe. Wat maakt dat voor jou specifiek, het bedrijf, het werk of de merken waar je voor staat? Of alles samen kan ook? Haha.

SP2: Haha, nou, het is ook wel, ik was meer Red Band gericht. En daar hebben we, dat komt ook door de situatie, daar hebben we ook wel een beetje een deuk opgelopen qua trots ook, omdat we zo veel keer overgenomen zijn. Ja.. Dat is af en toe, toen waren we nog onderdeel van de financieringsmaatschappij, dat heeft ons ook geen goed gedaan. Ja, dat soort bepaalde dingen, bijvoorbeeld de investeringen in het bedrijf ook, er wordt toch wel de rem op gehouden op bepaalde dingen. Ja dat merk je wel, dat is wel zonde ja.

SP1: Ja, maar wat maakt het dan wel dat je trots bent? Het merk, je collega's?

SP2: Ja nou ja, ik ben het meest trots op mijn collega's, dat we eind van de week gedaan hebben wat we gedaan hebben. Dat we kunnen zeggen van uh, het is goed gegaan. En ja, trots ben je natuurlijk altijd wel als je een reclamefilmpje ziet op de televisie, hé, ja, dat zijn wij. En voor de rest uh, ja.. En ik verdien er mijn geld mee, dus ja.

SP1: Ja dat is ook wel fijn, haha. Hé leuk, dankjewel! Ik heb veel nuttige dingen gehoord, dat is mooi.

SP2: Ja nou, ik kende jou nog niet, maar ik vind wel dat je altijd leuk, leuk iedereen aanspreekt enzo, je helpt ook altijd netjes enzo, dus ja.

SP1: Nou fijn, wat leuk om te horen, dankjewel!

SP2: Ja dat mag ook wel eens gezegd worden haha.

Gesprek medewerker 6

Man - 10 jaar in dienst - 32 jaar oud

Introductie

SP1: Uhm, hoe lang werk je hier nu al [naam respondent]?

SP2: Dit jaar is m'n 10^e jaar.

SP1: Zo, oké. En uhm, heb je hiervoor ook andere werkgevers gehad?

SP2: Ik heb verschillende werkgevers gehad, maar niet in dit soort werk. Dit is het eerste wat ik uh, doe ja qua uh, fabriek zijnde. Ik heb van tevoren ooit eens via een uitzendbureau voor Lonka van dat stapelwerk op de pallet gedaan, maar meer als dat had ik eigenlijk nog nooit van een fabriek gezien. Dus wat dat betreft, ja, is dit mijn eerste ervaring daarmee.

SP1: Oké en bevallen dus, als je er al 10 jaar zit?

SP2: Ja uh, ik heb de mogelijkheid gehad om te groeien ook, wat dat betreft ja. En uh, ja met beide armen altijd aangepakt en probeer ik altijd alles te pakken. Wat dat betreft, ja, ik heb hier altijd groei kunnen maken en dat heeft mij wel hier gehouden. En ik heb een geweldig team waar ik in sta, mijn ploeg is gewoon een geweldige ploeg.

SP1: Oké mooi, daar sta je al lang mee?

SP2: Daar sta ik al 10 jaar mee. Dus..

SP1: Ja, dat functioneert gewoon goed?

SP2: Ja wat dat betreft, dat zijn mensen ja, wij kunnen praten en lezen met elkaar. Dus dat is gewoon fijn samenwerken.

SP1: Ja, dat is heel fijn. En 10 jaar is natuurlijk best een tijd waarin veel kan veranderen en waarin je veel leert, hè als je zegt van ik heb altijd kunnen groeien dan heb je ook veel bijgeleerd..

SP2: Absoluut.

SP1: Waar heb je het meest van geleerd denk je, om je heen? Zijn dat bijvoorbeeld trainingen, of collega's, of vanuit jezelf?

SP2: Ligt eraan op welk.. Op welk onderdeel je gaat kijken zeg maar. Ik ben op verschillende vlakken ben ik gewoon enorm gegroeid, ik ben uh, ik ben binnengekomen en ik had geen enkel diploma, ik ben zonder diploma's binnengekomen. Ik heb mijn lagere school niet afgemaakt, ik ben van groep 7 meteen naar de 1^e gegaan, groep 8 heb ik overgeslagen omdat ik, ik heb een probleemjeugd gehad, van pleeggezin naar internaat en dergelijke geweest. En ja op school werkte dat dus ook niet zo goed, dus ze wilde me op begeven moment niet meer op de lagere school hebben. Ben ik meteen naar de 1^e gegaan, daar ben ik op m'n 15^e vanaf geschopt, in de 3^e. En ja, uiteindelijk ben ik op m'n 15^e ontheven uit de leerplicht dus toen moest ik gaan werken. Dus ik ben zonder diploma, altijd als afwasser, zo op begeven moment in de bediening, dus ik heb heel veel ervaring in de horeca. En toen op begeven moment hier in Roosendaal terecht gekomen, ja dan moet je toch werken. En ik wilde geen horeca meer omdat je dan altijd werkt wanneer iedereen vrij is. Dus ja, dan via het uitzendbureau ben ik hier ben met snoepjes inkappen begonnen, dus ik ben echt vanaf onderaan begonnen.

SP1: Ja precies..

SP2: Hmm nou en omdat, de 903 was de machine die in drie ploegen ging werken en dat was de enige lijn omdat er toen een hele grote order van de Albert Heijn was aangevraagd. En toen der tijd was er eigenlijk niks wat in drie ploegen draaide. Dus ja, één operator aan de machine, dus in verband met veiligheid ben ik als tweede man beneden terecht gekomen.

SP1: Oké.

SP2: Mocht er iets met de operator gebeuren, dat ik een noodstop of iets dergelijks kon maken. Dus uit veiligheid oogpunt heb ik, de kans gekregen om beneden te staan. Toen heb ik, denk ik, een half jaar beneden gestaan. Veel ervaring op gedaan, veel initiatief getoond door met de machine bezig te zijn en ik heb de kans gekregen me verder te ontwikkelen. En toen na anderhalf, twee, nee uh, drie jaar was dat denk ik, ja met de contracten, via uitzendbureau hier onder contract gekomen.

SP1: Ja.

SP2: En ook als medewerker, of uh machinebediende naar Operator, inmiddels ben ik Allround Operator. Dus daarin heb ik uh, ja gewoon een enorme groei gemaakt. Ik heb alle machines eigenlijk wel kennis, behalve de rollenpacker. Dat is de enigste machine niet op de Inpak. Dus, uh, daarbij, ik zit in de Ondernemingsraad dus ik zie ook een groot stuk van de andere kant van het bedrijf. Dus daarin ben ik ook een heel stuk gegroeid.

SP1: Ja precies, kan ik me voorstellen.

SP2: En dat wilde ik ook uit zelfontwikkeling doen. En ik heb een cursus gehad tot praktijk opleider. Ik heb zelf geen opleiding gehad wat dat betreft maar ik mag wel mensen opleiden, haha. Ik heb cursussen daarvoor gehad en ik weet uh, wel hoe dat werkt. Dus ik heb op uh, op allerlei vlakken heb ik groeien doormaakt. Dus uh, ja zet me op transport ik kan reachtruck, in het magazijn zou ik ook kunnen werken of wat dan ook. Ik ben multi inzetbaar, dus ja, wat dat betreft in zo veel dingen gegroeid.

SP1: Ja, mooi om te horen hoor. Dus inhoudelijk, maar ook met mensen en uh, ja bedrijvenkennis.

SP2: Dus qua dat betreft, ja, het is een stukje dat je gegund wordt maar ook een stukje wat je zelf moet nemen. En ja, ik heb af een toe kansen ook zelf uh, gezegd van ja ik wil verder groeien en gelukkig ook die kans gekregen als dat mogelijk was. Dus ja, als dat een beetje, uh, op jouw verhaal aansluit..

SP1: Ja, ja zeker!

Gevoel van competentie

SP2: En momenteel is mijn perspectief van uh, ja wat ik nog kan leren wel een beetje veranderd omdat ik nu niet meer ploegleider kan worden, ten minste niet binnekort [ten tijden van dit interview is er net een nieuwe ploegleider aangesteld]. Maar, qua dat betreft zijn er nog mogelijkheden zat om dingen te leren alleen weet ik nog niet helemaal hoe ik dat ga invullen zeg maar.

SP1: Ja.. En uh, word je daarin wel geholpen vind je? In het kijken naar die mogelijkheden en het bepalen waar je heen kan?

SP2: Uhm.. Op het moment niet, maar ik zit er zelf ook niet heel hard achteraan. Want, ja, ik heb het afgelopen jaar ook een kindje erbij gekregen en mijn thuissituatie is dus ook weer heel erg veranderd. Uhm, mijn vrouw heeft nou sinds vier weken weer ander werk. Dus ook uh nu, is er weer een hoop veranderd. Uhm, de zorg van mijn kinderen ligt nu ook weer meer bij mij hè, want mijn vrouw was altijd thuis in principe dus, ja. Op dit moment uh, ligt dat voor mij ook even stil zeg maar. Of op een laag pitje, laat ik het zo zeggen.

SP1: Nee, snap ik. Maar op welke manier denk je dat jij je uh, geholpen zou voelen? Om te kijken waar je nog heen kan?

SP2: Uhm.. Ja.. Ik heb een keer een gesprek gehad met [naam Production Manager]. Nou vraag ik me nog steeds af, want eigenlijk wilde ik dat nog een keer uitzoeken, hij zei dat ik vorig jaar, of in een jaar tijd vijf keer een ziekmelding heb gehad. En uh, ja, toen ik in Insite [programma voor medewerkers] ging kijken zag ik een hoop uh, aan- en afmeldingen van ziekmeldingen die niet afgerond zijn, of uh, ja dat soort dingen. Maar uh, in ieder geval, toen hebben we een gesprekje gehad en hij vind mij een uh, potentieel iemand die die graag

binnen het bedrijf wilt houden, als je ziet naar de groei die ik heb gehad en zo. En, dat ie best, uhm, hoe heet dat, wij hebben hier geen VAPRO en anderen bedrijven wel. Nou weet ik dat er hier ook weer dingen gaan veranderen qua opleidingen enzo, om dat uh, echt uh, landelijk iets te maken. In ieder geval uh, nu hebben wij iets wat we alleen intern wat hebben. Papieren is tegenwoordig gewoon heel belangrijk.

SP1: Ja klopt. Maar zo een gesprekje met [Production Manager] helpt jou dus wel..?

SP2: Nou ja hij heeft toen dus gezegd van, je zou een keer een VAPRO kunnen doen. Want uh, het zijn wel dingen, ja mocht je, je weet nooit hoe lang het hier open blijft, het kan tien jaar zijn of 40 jaar zijn. Nou zie ik het niet negatief of iets in, zo bedoel ik het niet, maar uh..

SP1: Maar niet alles ligt in onze handen.

SP2: Ja precies.

SP1: Dus zo iets zou je wel kunnen helpen in verder groeien?

SP2: Ja zeker. Ja en als we dan qua opleidingen kijken, het schijnt dat ik als sinds uh, juni mijn WPO opnieuw zou moeten halen. Nou heb ik vorige week vrij gehad, maar pas de twee weken ervoor, toen kreeg ik pas te horen dat ik die 11 of 13 taken, die ik afgerond moet hebben, dat ik die in december afgerond moet hebben. Dat, uh, ze zijn wel drie maanden te laat met melden dat ik dat moet doen. Nou had ik toevallig gister een gesprekje met [Opleidingsadviseur] en ik heb zo iets van ja, luister, als ze mij drie maanden te laat vertellen dat ik zo iets moet doen, ik heb altijd veel gewerkt en ben altijd gekomen als ze op het laatste moment zeggen van, kan je op zaterdag werken. Dat heb ik allemaal gedaan om dan die tijd voor tijd op te kunnen nemen, niet verdeeld maar wanneer ik die vakantie nodig heb. En nou was het vorige week herfstvakantie, dus ben ik voor de kinderen een week thuis gebleven.

SP1: Ja, precies. Snap ik.

SP2: Dus dan heb ik zo iets van, die vakantie waar ik speciaal voor heb overgewerkt en die ik heb opgenomen voor mijn kinderen, dan gaat ik dat inhalen niet in de vakantie doen. Dat zet ik daar niet voor aan de kant. Ik ga nou voor mijn gezin, ik wil dat best doen maar dan heb ik wel een termijn van drie maanden later.

SP1: Nee, precies.

SP2: En als ze het mij eerder hadden gemeld had ik ook veel meer die mogelijkheid, had ik het misschien allang af gehad. Dus, dat moet ik nou eerst. En uh, ja volgend jaar gaat ik met [Production Manager] weer eens kijken van, wat zijn de mogelijkheden voor een VAPRO. En ik weet ook uh, wat ze met die branche erkenning, dus dat ze dat mee bezig zijn.

SP1: Ja dat voegt wel een hoop toe denk ik. En uh, heb jij het gevoel dat je genoeg uh, dat er genoeg waardering wordt uitgesproken? Als bijvoorbeeld dingen je goed af gaan?

SP2: Ik zou het niet durven zeggen.. Ik zou dat geen uh..

SP1: Mis je bijvoorbeeld ooit een schouderklopje of een complimentje op de vloer?

SP2: Nee want ik zie het als mijn werk.

SP1: Nee oké, maar ook daarin mag het wel eens gezegd worden.

SP2: Ja ja, nee het wordt wel gegeven hoor maar ik tel daar niet zo heel zwaar aan. Ik word niet gauw afgerekend, dus ja, ik let er ook niet zo heel veel op moet ik zeggen.

SP1: Nee, snap ik dan is het anders. Maar wanneer weet je dan wel dat je iets goed doet, bijvoorbeeld?

SP2: Ja uh, door de onderlinge communicatie eigenlijk. Met uh, met collega's of met je leidinggevende. Dus uh, dat je met een grapje afrond of dat soort dingen, ja dat geeft mij een prettig gevoel.

SP1: Ja precies, meer in de sfeer?

SP2: Ja, ja, en als iets niet goed hebt gedaan merk je dat ook snel genoeg in de sfeer, of in de communicatie hoe dat is. Want een gezichtsuitdrukking ja, dat zegt heel veel.

SP1: Ja dat is waar. En zijn er dan dingen waar je moeite mee hebt of waar je onzeker over bent in je werk?

SP2: Ja.. Uhm, kijk, de rol ploegleider was hetgeen waarvoor ik in de groei zat. Dus daar zijn soms dingen, ook omdat ik het niet regelmatig doe, zijn er elke keer, ik heb periodes gehad waarin ik bijna twee maanden vervangend ploegleider ben geweest, maar wel heel veel taken overnam. Planningen voor de producten, machines, voor de mensen. Toen, toen groeide ik goed maar daarna zijn het elke keer korte periodetjes van soms een week, of af en toe op een vrijdag, en ik heb laatst ook aangegeven van, kijk, het is harstikke leuk, je leert er nog steeds van, maar als ik op een vrijdag in de laatste dag van de week.. Ik heb geen overzicht op wat alle andere machines hebben gedaan en de laatste dag moet je alle planningen van alle andere machines zien te halen. Dus, ja, je zit er niet in. Dat maakt het dan heel lastig om nog een beetje die groei te maken. En, ja, je loopt dan op sommige momenten eigenlijk een beetje de benen onder je lijf uh, vandaan. En, en, ja.. Zo iets..

SP1: Ja dat zit hem dus vooral in de herhaling van dingen doen?

SP2: Ja absoluut. En ik snap dat zulke dingen heel lastig te regelen zijn, want je kan moeilijk zeggen van hé ploegleider, ga eens aan de kant want hij moet leren.

SP1: Ja, klopt. Maakt je dat ook onzekerder of niet, over wat je nog kan leren?

SP2: Nee, nee leren kan altijd. Qua dat betreft, daar ben ik ook leergierig genoeg voor.

Gevoel van autonomie

SP1: Ja precies, het moet gewoon beter uitkomen dan. Uhm, heb je het gevoel dat je genoeg te zeggen hebt over de dingen die je wil leren?

SP2: Absoluut. Ja nou ja, ik heb kansen gekregen en kansen genomen wat ik zei. Dus hè, toen ik operator was wilde ik doorgroeien omdat ik het gevoel had dat er meer in me zat dan wat ik nu deed. En, daardoor ben ik Allround Operator geworden omdat ik daar zelf achteraan ben gegaan.

SP1: Ja, dus die vrijheid was er om daar iets mee te doen?

SP2: Ja, zeker. En dat is hetzelfde wat ik net zei, zo iets als VAPRO, die mogelijkheid is er gewoon. Dus wat dat betreft, ja, ik heb wel het idee, dat het aanbod daarin gewoon uh, in orde is en dat je daar echt wel in gesteund zal worden.

SP1: Ja, oké. En uh, nou weet ik toevallig dat je in dat People Development Project betrokken wordt. Uhm.. Heb je het gevoel dat je in die, of andere, veranderingen genoeg meegenomen wordt?

SP2: Ja.. Voor mij is het, dat is een beetje lastig wikken en wegen omdat ik ook in de OR zit.

SP1: Ja, dat is waar.

SP2: Dus ja wat dat betreft kom ik al vaker, weet ik al vaker vooraf.. als de andere collega's.

SP1: Ja dus wat jou betreft wel, maar vooral door de OR?

SP2: Ja voor mij zijn dat dingen die eerst langs de OR gaan en dan bekend gemaakt worden..

SP1: Ja snap ik. En heb je wel eens, tien jaar is natuurlijk best een lange periode om iets in te leren, heb je wel eens gehad dat je iets extra wilde doen of anders wilde doen en dat dat niet kon? Of dat daar geen ruimte voor was?

SP2: Nee, dat heb ik nooit eigenlijk..

SP1: Oké, en het effect van dingen die je leert? Kijk je leert dan bijvoorbeeld een lijn bij of je gaat van operator naar allrounder, als je naar bijvoorbeeld je beoordelingen kijkt, heb je dan het gevoel dat je eerlijk wordt beoordeeld op wat je allemaal leert en doet in het bedrijf?

SP2: Uhm.. Als ik zelf mijn eigen beoordelingen een beetje terug moet denken, ja je wordt op verschillende vlakken natuurlijk beoordeeld en, en.. Ja, de dingen die, waar ik groei heb gemaakt die zijn ook altijd wel besproken geweest. Dus wat dat betreft denk ik dat het overzicht er ook wel goed is. Ja, ik denk dat wel goed is gegaan.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Oké, dat is alleen maar goed. En.. Je gaf al eerder aan van je wil zeker nog dingen leren, zoals de rol van ploegleider die je wel trekt.

SP2: Ja, ja kijk dat is één ding, dat lijkt me interessant maar aan de andere kant heb ik ook aardig wat machinekennis. Ook over het machinepark bij de Inpak, de onderdelen en dergelijke. Dus wat dat betreft, een groei richting die kant, Technische Dienst bijvoorbeeld, is ook wel iets waar ik misschien een groei in ga maken.

SP1: Ja precies, dus die mogelijkheden, alle kanten op eigenlijk, sluit ook wel echt aan bij wat je interessant vindt?

SP2: Jawel, dat wel. Er zijn verschillende kanten waar ik op kan, die ik interessant zou vinden.

SP1: Oké. En zijn dat ook dingen die je op lange termijn, misschien buiten Cloetta om, hier kan leren en daarin kan gebruiken misschien?

SP2: Nou, ik heb net verteld dat ik altijd in pleeggezinnen en internaten en dergelijke heb geschommeld, dus voor dat ik hier kwam werken heb ik nooit een termijn plan gehad. Dan was het van dag tot dag, letterlijk. Dus voor mij was het heel lastig altijd om een stappenplan te maken van, in zo veel tijd wil ik daar en daar zitten.

SP1: Ja om in de toekomst te kijken?

SP2: Ja, dus .. Dat vind ik nog steeds lastig. Dat is niet mijn sterke kant. Dus.. Hè, ik probeer altijd mijn doel te halen en tegen de tijd dat ik daar ver in ben kan ik allang zien wat mijn volgende doel is of gaat zijn.

SP1: Ja prima toch, als dat jouw manier is.

SP2: Ja dat is mijn manier van doen. Ik heb ook altijd gezegd van, ik ben operator en ik ben zo ver in mijn operator schap dat ik het idee heb dat er meer in me zit, dat ik het idee heb dat er meer in me zit. Dus wilde ik allrounder worden.

SP1: Ja, nou dat is al iets wat heel veel mensen niet van zichzelf kunnen zeggen hoor haha.

SP2: Ja dus wat dat betreft, zo stel ik mijn termijnen op. Ik heb geen idee waar ik over 10, 20 jaar wil zijn.

SP1: Ja begrijp ik. En verder, ja je zei al van de ploeg waar ik in zit is top, voel je je hier dus ook thuis?

SP2: Pff, ja.. Zeker.

SP1: Ja dat begreep ik al wel ja. Zou je ook zeggen dat je hier meer dan collega's hebt? Dat de banden sterker zijn dan uh, dan dat?

SP2: Uhm.. Ja en nee. Zelf ben ik wel redelijk dat mijn privé en werk gescheiden hou, maar.. Uhm.. Bijvoorbeeld uh, dit is wel negatief natuurlijk, maar als er begrafenis zijn, zijn we een hele hechte ploeg. We hebben in het verleden natuurlijk een aantal sterfgevallen binnen de afdeling gehad en van de TD [Technische Dienst] een monteur waar wij heel close mee waren. Ja dan, dan zie je gewoon de hechtheid van onze ploeg. Dan zijn we gewoon echt een familie. En, en, ja ik denk dat dat.. Ja ga het maar navragen, ik denk dat weinig mensen zullen zeggen dat het niet zo is. Ik denk dat onze ploeg, ja, de hechtste ploeg is qua dat betreft, van heel de fabriek hier. Wij, wij zijn wat dat betreft echt een familie. Maar bijvoorbeeld met het uh, het 50 jarige van [naam collega] zijn we ook uitgenodigd en daar gaan we ook naartoe.

SP1: Ja precies, mooi hoor.

SP2: Het is niet dat ik zelf echt vrienden heb gemaakt, dat dan weer niet.

SP1: Nee oké. Heb je wel het gevoel dat mocht je ergens mee zitten dat je het wel kwijt kan hier, bij een één of een ander?

SP2: Absoluut. Ja, zeker wel. We zijn zo hecht, ja uh, als je je ei kwijt moet kun je dat absoluut.

SP1: Ja, oké. En heb je het gevoel dat je in een stimulerende omgeving werkt? Dat mensen elkaar bijvoorbeeld goed helpen, of je steunen in dingen leren?

SP2: Uhm, de één meer als de ander. Dat is het verschil toch met uh.. Ja, dat niet iedereen hetzelfde is. Mijn ploeg is heel sterk maar ik heb met niet iedereen in mijn ploeg een even sterke band, natuurlijk. En, en.. Ja, daar zit, het niet dat er een belemmering zit of het in de weg zit of dat soort dingen.

SP1: Nee precies, het verstoort het niet?

SP2: Nee, nee. En anders maak ik me er niet druk om haha.

SP1: Ja nou prima dan toch, als het op die manier goed gaat.

SP2: Ja, dus wat betreft, het werkt.

SP1: Oh sorry trouwens, jij moet nog beginnen hè? Het is tien voor half.

SP2: Oh ja ik had geen idee hoe laat het was joh.

SP1: Ik zal wel even snel uh, nog vragen stellen. Je moet er gewoon uit gaan als je weg moet hè haha.

SP2: Haha ja, komt goed.

Intrinsieke motivatie

SP1: Uhm oké, ben je trots op wat je doet?

SP2: Ja zeker, ik schaam me er niet voor.

SP1: Nee, nee dat zeker niet.

SP2: Ik zeg het gewoon met trots hoor.

SP1: Ja, nee en terecht. Maar wat maakt dat, dat je trots bent?

SP2: Omdat ik weet waar ik vandaan kom. Dus, ik weet dat ik met mijn schoenstrik diploma en mijn zwemdiploma A en B ben binnengekomen en ik weet waar ik ben. Dus, ja dat maakt mij trots op dat ik voor dit bedrijf en met dit bedrijf werk.

SP1: Snap ik, ja. En wanneer is een dag voor jou echt geslaagd?

SP2: Ja dat je weer naar huis mag en een lekkere dag hebt gehad. Mijn voordeel is dat ik niet zoals de meeste operators zo aan een lijn gebonden ben dat ik nergens anders heen kan. Dat is voor mij ook belangrijk, ik zit niet continu aan dezelfde werkplek vast, dus ja.

SP1: Zou je zeggen dat je er ook echt, van je werk zelf, energie krijgt?

SP2: Ja van de ene dag meer dan van de andere. Als jij echt veel storingen hebt en de hele dag de benen onder je lijf vandaan heb gelopen, maar, een OEE hebt die helemaal onderin ligt.. Ja, dan haal je er geen energie uit.

SP1: Ja, maar als het dus goed gaat wel?

SP2: Ja, ja zeker.

Extrinsieke motivatie

SP1: Ja snap ik. Uhm, je salaris is altijd een stukje voor het werk natuurlijk. In jullie geval is er dan wel sprake van ja nachttoeslagen, of overwerkuren. In hoeverre vind jij dat extra stukje beloning uh, belangrijk?

SP2: Dat is uhm, de motivatie om 's avonds te werken als de andere gewoon thuis kunnen zijn en de kinderen op bed kunnen leggen of gewoon bij vrienden op de koffie kunnen of wat dan ook. Weekendtoeslag bijvoorbeeld, dat vind ik ook terecht want uh, wij werken hier over dan. Het is niet dat dat mijn rooster is. Dus ja, anders kom ik ook niet overwerken. Dat is wel m'n gezin en m'n privé, dus dat vind ik terecht.

SP1: Ja, ja begrijp ik. En los van die extra toeslagen, gewoon je loon, zou je zeggen dat dat ook als motivatie geldt? Of meer andere dingen die belangrijk zijn, of die je uh, meer motiveren?

SP2: Uhm, mijn salaris is niet verkeerd maar dat komt door de groei die ik heb kunnen maken. En omdat binnen mijn functie, heb ik nog steeds mijn groeischaal nog niet aan het einde, dus ja, wat dat betreft.. Ik ben tevreden met wat ik heb.

SP1: Ja precies, het is goed zo voor jou.

SP2: Ja en misschien kan ik bij een ander bedrijf meer verdienen, maar.. Dat wil nog niet zeggen dat ik ook dezelfde sfeer heb.

SP1: Ja precies, dus dan zijn er vooral andere dingen die meespelen.

SP2: Ja, ja, het geheel. Niet alleen salaris. Ik weet wat ik hier heb. Dicht bij huis, ik heb ploegendienst en dat komt voor m'n gezin eigenlijk best goed uit, ik ben in de ochtenden of middagen regelmatig wel thuis. Ja, je hebt ook minpunten, dat heb je overal.

SP1: Uhm, nog een laatste vraagje, dan mag je echt gaan haha. Hoe belangrijk vind je het idee of beeld wat mensen buiten het bedrijf van je hebben, bij uh, ja, het werk wat je doet?

SP2: Dat interesseert mij niet.

SP1: Dat kan.

SP2: In principe.. In zoverre.. Als een ander een negatief oordeel erover heeft interesseert het mij niet. Hebben ze een positief oordeel, dan vind ik het leuk, laat ik het zo zeggen.

SP1: Ja precies, ja. Zou het voor jou ook iets kunnen zijn om naar een andere positie of functie te willen, of zeg je nou zo belangrijk is het ook weer niet voor me?

SP2: Als anderen een potentie in mij zien, kan ik daar altijd over nadenken, ik zal het uiteindelijk toch voor mezelf doen. Ik moet me prettig voelen en dat is ook waarom ik hier nog ben, ik voel me nog steeds prettig bij hetgeen wat ik hier doe en met wie ik hier heb kunnen worden.. Dus.

SP1: Ja, duidelijk. Leuk, dankjewel! Ik heb heel veel gehoord.

SP2: Ja nou ik ben heel eerlijk geweest.

SP1: Ja heel fijn, meer heb ik niet nodig haha.

Gesprek medewerker 7

Man - 5 jaar in dienst - 45 jaar oud

Introductie

SP1: Uhm.. Hoe lang werk je hier al, [naam respondent]?

SP2: Vanaf 2000 uh.. 2011. Even kijken, uh.. Februari 2011.

SP1: O ja, oké. En waar heb je hiervoor gewerkt?

SP2: Uhm.. [Naam werkgever]. Voor [naam werkgever], daarna ben ik hier gekomen.

SP1: Oké, ja. En als je kijkt naar die vijf jaar dat je hier uh, hebt gewerkt. Wat zijn dan de belangrijkste dingen die je hebt geleerd?

SP2: Belangrijkste dingen?

SP1: Ja uh, of die je het meeste zijn bijgebleven?

SP2: Uhm.. Ja, ik moet eerlijk antwoord geven. In het begin het was een hele strakke bedrijf, het ging volgens uh, ik praat over 3, 4 jaar terug, 3 jaar terug ja. Het was, ja alles was gewoon strak. Waren allemaal zo fanatiek bezig met nieuwe programma's, ja, 5 S, Smed analyse, ja en ik was zelf in het eerste team ook. Ja, leek allemaal goed te gaan, ik weet niet wat nou laatste tijd is gebeurd. Dat zie je op de werkvloer ook, motivatie bij mensen en, en.. Een soort bezorgdheid. Mensen zijn bezorgd.

SP1: Oké, waarover denk je? Gewoon over hoe het gaat met het bedrijf?

SP2: Ja, ja want er is heel weinig feedback uh, heel weinig terugkoppeling naar de uh, personeel binnen. Er gebeurt zo veel, dagelijks uh, mensen komen binnen, mensen gaan binnen.. We weten niks. En dat is in één keer allemaal uh, ja verwaterd..

SP1: Ja, dat is wel zonde.

SP2: Ja ik vind van wel. En mensen zitten allemaal met die gedachten.. Ja van ik ben bang voor mijn werk, hoe lang bestaat deze bedrijf nog.

SP1: Ja, maar je zegt dat was een aantal jaar terug wel nog goed dus? Dat alles goed geregeld was qua uh, ja qua projecten en terugkoppeling enzo?

SP2: Ja, ja alles. Ja ik heb zelf ervaren dat alles goed was, ook de ploegen uh, ja allen met elkaar heel collegiaal, we waren zo close. En nog steeds, ja dan denk ik we hebben toch wat meegemaakt in verloop van drie jaar, bij mijzelf en dan ook drie collega's in korte tijd kwijt. Dat waren, waren hele grote klappen en ja je stond voor iedereen klaar en uh, dat heb ik wel goed ervaren.

SP1: Ja, ja snap ik. En als je kijkt naar de projecten waar je mee hebt gedaan, waar heb je dan over geleerd?

SP2: Ja, uh... Over de machines heb ik heel veel geleerd ja. Kijk ik heb met dezelfde machines gewerkt, maar ik ben nou echt gegroeid tot uh, ja ik kan rustig zeggen, allround operator. Ik heb zelf mij ook verdiept, zelf ook die kansen gehad, dat is ook fijn. En verschillende machines, ja uh, ik heb ook uh, operators ontwikkeld. Ja zo zie ik mijzelf, wordt ook gewaardeerd door collega's, niet door allemaal jammer genoeg maar dat is altijd.

SP1: Ja, precies ja. En zijn er dingen die je nu nog kan en wil leren, als je kijkt naar je huidige werk?

SP2: Ja! Ja het is nog uh, één lijn zeg maar, dat ik hier niet ken. Ik ken wel, maar dat staat niet officieel op papier, dus dan kan je het niet hè haha.

Gevoel van competentie

SP1: Haha nee klopt. En uh, zou je zeggen dat het goed gaat met je werk, dat je goed bent in wat je doet?

SP2: Ja heel erg goed. Alleen dat wordt niet gewaardeerd.

SP1: Nee?

SP2: Nee. Uh, gewaardeerd.. Het wordt niet gezien.

SP1: Hoe bedoel je dat, waar merk je dat aan bijvoorbeeld?

SP2: Uh.. Zeg maar, ik volg gewoon alle, alle opdrachten en alle afspraken die ze van mij vragen. Probeer het echt, op zo een manier uit te voeren. Dat wordt niet gezien. Zelfs als je iemand als spreekpunt vindt, om aan te kaarten, het wordt niet serieus genomen. En toch wordt het van ons gevraagd. En laatste tijd, ik doe gewoon expres niet sommige dingen. En dat geef ik door dat ik niet doe. En dat dat dat, ja, maakt heel veel irritatie bij mij laatste tijd.

SP1: Ja.. Zit hem dat in uh, in bijvoorbeeld complimenten? In zeggen dat je iets goed doet?

SP2: Dat doen ze niet. Ook, jij krijgt alleen horen als iets niet goed gaat.

SP1: Nee, precies.

SP2: En dan kan ik een paar kleine voorbeelden noemen. Operators moeten eind van de shift dingen klaarzetten, papieren enzo, voor collega's. En soms raakt die op, het papier. Dan moet je kopiëren, halen, de orders uit de mappen. Dat moet ook iemand doen en dat doe ik allemaal tussendoor. En dat is heel belangrijk werk. En dat, dat wordt niet gezien. Alleen als jij 5 minuten niet bij de lijn was, ja waar ben jij geweest, ja daar, o ja dat moet ook gebeuren.

SP1: Ja precies ja.

SP2: Wij moeten washokje schoon houden. Wij zijn voedingsindustrie, wij verpakken wat duizend, honderdduizend, miljoen mensen eten. Ik loop gewoon tegen vliegen aan, dat wordt bij ons elke vergadering verteld. Kwaliteit, veiligheid, kwaliteit. En ik probeer mij twee jaar lang te bewijzen, dat lukt niet, nou doe ik het niet meer.

SP1: Nee, begrijp ik.

SP2: Daar ben ik zwaar teleurgesteld. Zwaar teleurgesteld

SP1: Want op wat voor manier zouden ze dat beter kunnen doen volgens jou? Wanneer uh, merk je dat wel?

SP2: Kijk als jij een keer iets van ons vraagt en wij willen dat doen, uh.. Doe maar die mensen, niet mij, in het algemeen, doe maar die mensen steunen. Doe maar duimpje, hé, wij hebben gevraagd, is gedaan! Maar, het doet niet voor mijzelf, maar dat gebeurt niet. Ik heb zelf met onze manager gesprek gehad, heel onschuldig gesprek begonnen maar is niet goed geëindigd vind ik persoonlijk.

SP1: Nee?

SP2: Nee, nee geen ruzie of zo, gewoon op zakelijk gebied. Hij was uh, ook, bepaalde dingen teleurgesteld, hij wist niet bepaalde dingen. Hij heeft ook beloofd, gaat bepaalde dingen ook echt goed uh, aan de kaart brengen. Kijken wat kan hij doen, maar ook sommige dingen zegt hij letterlijk van ja, jullie moeten zelf doen. Maar dat werkt niet, als wij elke keer zelf moeten doen, dat werkt niet.

SP1: Nee, dus dan heb je ook niet het gevoel dat je gestimuleerd wordt om zelf dingen erbij te pakken, dingen extra te doen zeg maar?

SP2: Laatste tijd niet, nee, laatste tijd niet. Nee en daarom zei ik aan begin, mijn indruk was geweest, hé dat is het bedrijf hier blijf ik tot het pensioen. En moet je nagaan hoe positief ik ben geweest. En ik ben nog steeds positief, sommige van mijn collega's spreek ik aan en zeg ik alsjeblieft, positief blijven denken. Kijk, elke bedrijf heeft iets, dan heb je altijd wat. Alleen door al die dingen die ik net heb genoemd, mensen zijn ook een beetje, ja ik doe mijn werk, niet minder niet meer, klaar.

SP1: Ja.. Want denk je dat je het dan wel in je hebt, om meer verantwoordelijkheden te hebben en taken erbij te pakken?

SP2: Ja, ja.

SP1: En waar haal je dat gevoel dan wel vandaan? Want je hoort het niet van anderen, je moet het niet hebben van de complimenten zeg maar.

SP2: Nee ik hoor het wel van paar collega's, vaak. En ik, ik weet ook uh, kijk, ik heb ook uh begin dit jaar gezegd, als ze weer gaan beginnen met beoordelingsgesprek dan doe ik niet mee. Ik vind onzin. Echt onzin, je heb criteria gesteld, ik heb bewaard maar ik heb ook tegen [naam production manager] gezegd, ik teken niet meer ook niet voor gezien. Wie ben jij, om mij te beoordelen. Ik ken mijzelf heel goed. En ik weet wat ik bij anderen bedrijfven heb betekend. En hier wordt door paar personen gezien en dat blijft. En hoe weet ik dat? Als ik mijzelf zie en anderen personen zie dan weet ik dat ik veel, veel verder.. Ik kan het misschien beter niet zeggen, maar jij wil eerlijk?

SP1: Ja, ja.

SP2: Ik heb toch gevoel dat uh, jammer genoeg uh, dat ja het lelijkste woord in een bedrijf uh, ja, vriendjespolitiek. En er wordt hand boven hoofd gehouden, je hoeft dan niet veel te weten maar je bent toch machtig. En ik heb geleerd voor alles kei hard te vechten. En ik heb geleerd, met werk verdien je wat; respect, je groeit mee met bedrijf. En jammer genoeg, dat is niet zo.

SP1: Dat is zonde, ja dat is zonde. Nu heb je dus niet dat je extra dingen wil oppakken als je niet die uh, ja die beloning of uh, ja waardering voelt.

SP2: Nee zelfs die kleine dingen. Je steekt tijd, energie en dingen, ik uh, ja vorige week dacht ik weer ik ga wat beginnen en ik heb beetje beginnetje gemaakt met [naam leidinggevenden], maar nee..

Gevoel van autonomie

SP1: Hmm oké. En zou je de behoefte hebben om zelfstandiger te zijn in je werk? Om meer zelf te kunnen bepalen wat je doet?

SP2: Ja, ja zeker. Kijk ik vind zelf dat ik heb veel geleerd, ik ben gegroeid in die verloop van jaren, ik heb heel veel bijgeleerd zelf uh.. Buiten het werk ik pakte gewoon al die instructiepapieren van alle lijnen die wij hebben. Zit ik soms gewoon urenlang achter computer, verdiep ik mijzelf in die instructie van de lijn, werking van de lijn, in uh, voedingsindustrie. Kom ik heel veel interessante dingen tegen, ga je verder en heb je bepaalde storing aan de lijn en ik ben zo koppig, in positieve zin hè, ik wil dan gewoon weten waarom.

SP1: Ja.

SP2: En niemand, wist niemand en komt steeds terug. Lezen, lezen lezen en toen ben ik, heb ik aantal dingen geleerd. En, en ervaart in praktijk.

SP1: Ja precies, dus dan ben je ook echt nieuwsgierig hoe het allemaal werkt.

SP2: Ja, van papier en zelf ervaren. En dan later met werk is het fijn dat je veel hebt gedaan, met improviseren van dingen en dan leer je automatisch.

SP1: Ja, snap ik. En vind je dat je daar wel de ruimte voor krijgt, om dat te doen? In je werk?

SP2: Ja nee dat moet wel, je krijgt voor normale werktijden de tijd.

SP1: Maar vind je dat je bijvoorbeeld genoeg ruimte krijgt om zelf te weten hoe je dingen doet? Of vind je dat je bijvoorbeeld teveel gestuurd wordt in hoe dingen moeten? Of als je iets op een bepaalde manier wil doen dat je dat zelf kan aanpakken?

SP2: Nee ik vind dat we wel genoeg vrijheid hebben als operators hier. Alleen, ik kom steeds terug bij hetzelfde probleem, er zit zo veel druk van onze leidinggevende, misschien bij jullie ook ik weet dat niet, dat door die drukte, die werkstress, alles hapert gewoon. Loopt niet meer hoe het hoort te lopen. Kijk kleine probleempje hier, daar, dat hoort er allemaal bij. Maar wij zijn, het is gek genoeg, maar wij zijn gewend geworden dat het zo is en niet anders.

SP1: Nee, precies. En, vind je dat je genoeg betrokken wordt, als ze bijvoorbeeld iets op een andere manier willen? Je hebt best vaak hier dat de werkwijze veranderd, of..

SP2: Nee, nee laatste tijd niet.

SP1: Vind je dat dat meer zou moeten?

SP2: Ja zeker. En ik vind dat OR betekent niks, helemaal niks voor ons. Want, ondernemingsraad, dat zegt de naam al, wat zij moeten doen. Ik vind uh, wat is dat woord, waardeloos. Echt, echt.

SP1: Ja, oké. Maar als je meer kijkt naar jezelf, wat jij bijleert. Je leert lijnen bij, als operator. Vind je dat je zelf genoeg ruimte hebt om te kiezen daarin? Dat je aangeeft wat je wil bijleren en dat daar dan ook naar geluisterd wordt?

SP2: Er wordt wel naar geluisterd, maar wordt weinig mee gedaan.

SP1: Hmm oké.. Krijg je dan wel de kans, om dingen te leren?

SP2: [Stilte]. Nee.

SP1: Hmm, maar hoe heb je dat dan afgelopen jaren gezien of gedaan? Want je hebt wel dingen of lijnen bijgeleerd neem ik aan?

SP2: Ja in begin, daarom zei ik, we praten over die verloop van 3 jaar uh.. Maar jij wil de situatie van heden weten, dat is net uh.. Zwart en wit. Ik was echt, echt zo enthousiast. Ik heb vaak gezegd, je weet wel buiten die werk in de pauzes, met collega's, zij zijn negatief en ik heb vaak gezegd nee, nee is echt niet zo. Ik vind echt goede baas.

SP1: Ja, precies..

SP2: En ik probeer mensen beetje wijs te maken, hè, uh, wereldwijs. Ik zeg kijk daar en daar en daar, mensen gaan nadenken en zeggen o ja, zo slecht is de baas niet. En ik praat dan niet over de baas in Zweden of waar dan ook, ik praat echt over hier, wij samen allemaal. Gewoon van personeelszaken, tot uh, tot de giet. Echt als, als als uh, team. Dat heb ik ook echt zo ervaren. En dan zijn er bepaalde dingen die mij hier houden en uh, ja, ik rij iedere dag 80 kilometer, dat zegt ook genoeg. Maar laatste tijden dat wordt uh, ja, gewoon.. Jij komt en weet niet wat is gebeurd, wat gaat gebeuren. Ik weet wat ik moet doen in mijn werk uh, maar, nee, weinig terugkoppeling.

SP1: Ja wat echt in het bedrijf gebeurd. Ja, zonde, hoor ik veel hoor.

SP2: En ik denk dat ook mee te maken heeft uh, andere problemen, wij hebben zo veel druk, ik denk dat andere afdelingen dat ook hebben uh, dat denk ik hoor. Want dat kan niet anders, uh.. Wij hebben ook die borden, met dingen van uh, 5S, Lean.. Ik heb ook tegen [naam productiemanager] gezegd, wij kunnen net zo goed die borden weghalen. Wij doen helemaal niks mee, staan alleen in de weg. En dan als wij hebben belangrijke visite, beetje opknappen. Dat vind ik vals, kijk ik snap dat het moet, dat wij moeten het een beetje zo spelen.

SP1: Haha ja, dat is wel gek. En die dingen die je zei, van Lean en 5S.. Dat zijn natuurlijk allemaal dingen die ze uh, ja, vanuit hier, om jullie heen, willen implementeren. Maar wat zou nou voor jou uh, wat zou het wel interessant maken om zulke dingen te leren?

SP2: Meer uh, meer gewoon, kleine team opstellen. Met iemand van uh, van MT, iemand van de uh, werkvloer, van Inpak, één van Technische dienst.. Gewoon, kleine clubje maken. En uh, één, twee, operators. Want twee operators ziet meer dan één. En dat is niet anders dan één keer in de twee weken gewoon overleg. Ik heb zelf de naam verzonnen, bordoverleg. Gewoon bij die borden in de gang, hé wat gaat mis, wat komt vaak voor. Grafiekjes bekijken, niet die kleine dingen maar gewoon wat is er vaak. Monteur erbij, leidinggevende erbij, gewoon kijken hoe gaan we dit doen.

SP1: Ja, precies.

SP2: En die oude leidinggevende was heel positief ook uh, in mij, toen heb ik ook snel vaste baan gekregen. Dat ziet wat in jou, zei hij. Heb ik bij de vorige baas geleerd. Misschien ben ik te eerlijk?

SP1: Haha nee hoor, harstikke goed juist.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Hé en als je kijkt naar jezelf, in het werk wat je uh, wat je nu doet of in andere functies hier, past dat ook bij wat je zelf interessant vindt? Bij wat je zelf nog wil leren? In je leven zeg maar, in uh, in je werk.

SP2: Kijk.. Ik uh, ik ben beroeps technische tekenaar.

SP1: Oh, echt!

SP2: Ja maar ik heb nooit dat gedaan. Ik heb heel veel geleerd, dus, uh.. Maar ja, omstandigheden. Jij weet misschien beetje over mijn leven, hoe ik hier ben gekomen.

SP1: Ja, ja..

SP2: En ik was net opnieuw geboren. Dus je komt in een land, was geen bekend land, jij kent de taal niet, jij staat nergens ingeschreven. Jij bestaat niet. Dus ik moest letterlijk, eerst kruipen, dan lopen, dan werken. Ik moest volwassen opnieuw worden. Op..

SP1: Sorry, wanneer ben je gekomen?

SP2: 1996 was dat. En dan heb je eerste baan, slechte taal.. Niet kunnen schrijven.. En uh, je kan zeggen ik ben technische tekenaar maar ja, dat heeft weinig nut. Dus uh, ik was gewoon heel eerlijk en ik was gewoon bewust van de situatie en ik dacht, nou, pak maar wat je pakken kan. Bij elke kans, elk uitzendbureau, elke werkgever, alles wat ik kon krijgen, leren heb ik gedaan. En.. ik ben niet dom.

SP1: Nee.

SP2: En uh ja, toen was ik op bepaald niveau gekomen dat ik uh, taal beheerste en dat ik ook redelijk goed kon schrijven, met heel veel grammatica fouten, maar dat maak ik nog steeds. Dat maakt iedereen, maakt niet uit. Maar ik wou ook leren. Daardoor dacht ik ook, hé. En toen was op bepaalde moment uh, werkervaring niet meer belangrijk. Dat zo veel in heel Nederland zeiden jij moet een diploma hebben, jij bent operator, maar laat het ook aantonen.

SP1: Ja, precies..

SP2: Dus toen heb ik ook kans gekregen om uh, echt diploma te halen. Proces Operator A, ik kon gelijk doorstromen naar B, maar was gelijk goede klik, ik ging in bedrijf stage lopen en ik was zo goeie klik dat ik daar ook ben gebleven ook haha. En nou achteraf zie ik ook, alles wat ik heb gedaan, alles wat ik heb geïnvesteerd in mijzelf, nu, beetje bij beetje, heb ik ook profijt van. En, uh, daar pluk ik ook nu vruchten van. En dat geeft mij ook juist kick, van kijk, dat heb ik vijf jaar geleden gedaan toen kwam er niks van en nou, beetje bij beetje komt het.

SP1: Ja, precies. Mooi wel.

SP2: Ja en dat is fijne gevoel.

SP1: Ja en vind je het dus zelf ook interessant genoeg om mee door te gaan?

SP2: Ja, ja. Ook, ook, vooral als ik dingen die ik geleerd heb en die kom je ook in praktijk tegen. Dan komt soms echt in je hoofd van hé! Die heb ik echt in school geleerd.

SP1: Ja, ja dat is leuk.

SP2: Ja, dus dat heeft apart gevoel uh.. Dat kan meer. Dat kan nog meer. Als je zegt van ik weet alles, genoeg zo; stilstaan is voor mij altijd achteruit gaan. Een dag niks gedaan, je gaat achteruit.

SP1: Ja, duidelijk. Hé en als je kijkt naar je collega's om je heen, vind je dat je hier op je plek bent, dat je je thuis voelt?

SP2: Dat wel. Ja, dat wel.

SP1: Ja? Waar merk je dat aan? Want je zei net als iets van, jullie hebben echt een sterke band en uh, zou je zeggen dat je meer dan collega's bent bijvoorbeeld?

SP2: Ja, ja. Uh.. Onderling heel veel uh, heel veel respect. Ik heb echt ook uh, op een hele positieve manier ervaren. Ja wij hebben ook uh, ja sterfgevallen gehad, collega's.. Die, die vreselijke jaar, 2013. Ik ben een zoontje kwijt. Dat was klap na de klap. En toen heb ik gezien, de mensen stonden echt sterk uh, sterk. Ze hebben alles geprobeerd om elkaar te steunen. Maakt niet uit op welke manier uh, steun en uh, ja, mooie woorden zeggen. Iedereen was apart maar iedereen was gewoon uh, op één lijn.

SP1: Ja, mooi.

SP2: En, voor dat, heb ik ook dat ervaren. Kijk je hebt overal iets uh.. Maar uh, ik vind echt, echt heel fijn. Niet alleen mijn ploeg, gewoon fijne, fijne groep. Bedrijfsfamilie.

SP1: Ja, ja. Dus heb je ook het gevoel dat als je iets kwijt wil, dat je het dan kwijt kan?

SP2: Ja, ja. Ja dat is uh, in algemeen uh, heel positief ervaren.

Intrinsieke motivatie

SP1: Ja, dat is goed. Hé en ben je trots uh, op wat je hier doet, waar je werkt?

SP2: Ja.

SP1: Wat maakt dat zo?

SP2: Omdat ik mijn product elke dag in elke winkel zie. Ja, ik vind dat apart vak uh. Ik vind zo veel aan, dat ik lach zelf en mijn vrouw ook. Dan kom ik in de winkel, pak ik zak uh, Red Band snoep en kijk ik, is ie goed dicht haha. Dat noem ik uh, professionele informatie haha.

SP1: Haha ja!

SP2: Maar dat vind ik heel fijn. Je ziet echt, je draait om, soms kan ik ook terugdraaien, heb ik zelf verpakt. Soms de datum, dan terugdraaien, je weet niet precies welke dag of zo want gaat eerst naar distributiecentrum en dan de winkels is. Maar door de datums kan ik terughalen, heb ik zelf verpakt.

SP1: Ja dat is echt mooi.

SP2: Ja en als je hoort ook, Red Band vind ik lekker enzo, ja daar werk ik weet je wel. En ook kauwgom, lekker, Sportlife, ja dat is ook "van ons".

SP1: Ja, ja zeker. En uh, haal je ook echt energie uit je werk? Kan je echt merken aan jezelf dat je het werk zelf leuk vindt?

SP2: Ja, ja.. Kijk, als je dingen niet leuk vindt gaan je de dingen makkelijker, sneller opgeven. Maar dat doe ik niet. Ik zie, dat heb ik ook hier geleerd, niet heel snel altijd de machine maar nee, jij bent de baas boven de machine. Stapje terug nemen, nadenken, doen. En, dan moest ik best een tijdje leren. Mijn temperament was heel explosief, ik bedoelde niet altijd zo maar dat is mijn temperament. En dat heb ik bij één van onze lijnen heb ik dat geleerd.

SP1: Ja.

SP2: Ik heb heel veel moeite, ik draai de lijn wel, maar als ik weer gepland heel de week op die lijn stond dacht ik, ah, nee. En nu is precies andersom. Ik heb gezegd, geef mij die lijn, ja. Dan duurt het wel eventjes iets langer dan ik had wel zelf verwacht, maar ja.

SP1: En wanneer is het voor jou echt een goeie dag geweest, wat maakt dat een goeie dag als je thuis komt?

SP2: Ja, uh.. Kan op verschillende manier komen. Dat je 'smorgens hier chagrijnig komt, kom je hier en dan onverwachts kom je hier en alles gaat goed, alles draait goed, elke

goedemorgen die je krijgt is zo lief tegen jou, dan denk je echt shit wat is met mij! Haha. Bepaalde dingen dat je verwacht zeg maar. Stomme bijgeloof, maar vrijdag gaat meestal heel veel dingen fout. Ik weet niet waarom, en dan eind van de shift zit je met collega's, bakje koffie doen en dan zeg je, hé wij hebben toch vandaag goed gedraaid ondanks dat het vrijdag is haha!

SP1: Haha ja precies.

SP2: En dan ga je ook met mooie gevoel naar huis. Jij weet dat je goed gedaan hebt, dat je niet onmisbaar ben geweest maar toch.. Ik heb voldoening. Gewoon voor mezelf, ik heb iets gedaan. En dan kom je volgende dag, geen kritiek, geen commentaar. Als als je commentaar hebt kan je ook weer incasseren. Maar is juist wel leuk als je dan in plaats van commentaar een keer compliment krijgt. En daar werk ik juist voor, precies wat ik aan het begin van gesprek heb verteld, ik werk er aan toe om dat bij iedereen proberen in het hoofd te krijgen.

SP1: Ja, ja dat is wel moeilijk.

SP2: Ja en hoeft ook niet iedereen, wij zijn niet allemaal hetzelfde. Maar mijn motto en mijn idee is, wij willen zo veel maar maak maar kleine stappen. Als je kleine stappen maakt kan je ook kleine stappen terug.

SP1: Ja, klopt. En uh, je zei al van je hebt veel bijgeleerd en je vindt het belangrijk om te leren. Je gaat vooruit zeg maar.

SP2: Ja je moet met tijd mee hè haha.

SP1: Maar, uh, waarom vind je het zo belangrijk om jezelf te blijven ontwikkelen? Is dat dat je denkt, dat het moet voor het bedrijf, omdat mensen het vragen, of omdat het echt voor jezelf is?

SP2: Komt van beiden kanten. Denk ik uh, ik wil ook voor mijzelf, maar als jij zelf steeds verder ontwikkeld en steeds meer dan kan je ook veel meer voor bedrijf betekenen, voor de baas waar je werkt. En stel nou dat hier ooit iets fout gaat, met deze ervaring kan je ook laten zien bij andere baas, hé dit ben ik.

SP1: Ja, precies.

Extrinsieke motivatie

SP1: En, zijn er veel dingen hier die je doet omdat ze moeten zeg maar? Omdat je het uh, misschien opgelegd krijgt? Of vind je wel dat je veel zelf kan bepalen?

SP2: Ja uh, wij kunnen wel uh zelf.. Ja, wij hebben een lijn, daar moet je wel bij blijven. En dat zakje moet 205 gram wegen, jij kan niet gaan schommelen met administratiewerk, papier. Dat wordt niet gelijk ontdekt, maar in de loop van de tijd.. Wij hebben wij vrijheid maar ik besef zelf, uiteindelijk, wij hebben verantwoordelijk werk. Die stickers opplakken, dat gaat naar de klant. En als die terugkomen, dat is niet leuk.

SP1: Nee.

SP2: Ik ben ook trots op mijzelf, na zo veel tijd, ik heb nog geen blokkade pallet gehad daar. Wel, dat ik het zelf heb geblokkeerd omdat ik het op tijd heb gezien. En dat heb ik weer bij die vorige werkgever geleerd, controle is niet een zakje snoep pakken en weg leggen. In de loop van de tijd, je wordt blind. Dat is echt waar, je pakt het zakje maar je ziet niet wat er staat. En dat heb ik bij de vorige baas geleerd, lees maar, zeg maar hardop wat er staat en zo onthoud je. En dat is je eerste controle, dat is het aller belangrijkste. En dan heb ik soms echt niks gelezen haha.

SP1: Haha ja.

SP2: Dus wij hebben vrij aandeel, maar je moet wel aan de bepaalde regels uh, houden. Wij hebben regels, klaar.

SP1: Nee, snap ik. En uh, hoe belangrijk is voor jou uhm, het salaris wat erbij komt kijken bij je werk? Dus bijvoorbeeld de extra beloning, bonus, toeslag..

SP2: Kijk uh, geld is belangrijk maar beloning zou ook leuk zijn. Ja kijk ik ben nooit eens geweest met de CAO regels en boekje over beloning, ik moet hetzelfde verdienen, daar ben ik niet mee eens nog steeds niet. Want uh, eentje weet meer, eentje werkt harder, eentje rijdt meer. Dan klinkt het misschien over mijzelf maar, kijk, de regels zijn zo scherp. Bijvoorbeeld, reiskosten. Vroeger het was reiskosten per kilometer dus ik kon nog centen overhouden, nu is het vaste vergoeding. Nu moet ik van mijn salaris nog bij dokken om op mijn werk te komen. En waarom de baas ziet die dingen niet. Die gaat echt niet failliet als hij mij nog 5 euro erbij geeft. En ik vind dat echt, als iemand iets echt heel goed voor bedrijf heeft gedaan, buiten verhouding, dat wordt helemaal niet beloond.

SP1: Nee precies. En zou het jou bijvoorbeeld motiveren om iets extra te doen? Weet je wel, om iets bij te leren als je daar bijvoorbeeld meer voor betaald te krijgen?

SP2: Denk het wel. Ja, ja natuurlijk. Jij steekt er tijd in, eind van de rit kan jij ook heel veel betekenen voor het bedrijf.

SP1: Ja, ja klopt. En vind je het belangrijk wat mensen vinden van wat je doet, van je werk?

SP2: Ja. Ja slechte en goeie dingen, daar kan je gewoon zelf conclusies van trekken van wat je zelf fout doet en wat je zelf beter kan doen. Misschien kan je aanpassen, op andere manier doen. Ja ik vind dat, eigenlijk iedereen, moet een beetje eerlijk over zijn.

SP1: Ja, ja.

SP2: Ik denk dat zal meer positieve invloed hebben dan negatief.

SP1: Ja, ja en uh, als je het een andere manier bekijkt, het beeld dat andere mensen van jou hebben. Als je zegt van, ik werk voor Red Band of voor Cloetta, uhm en in de fabriek, vind je het dan belangrijk wat mensen van die baan vinden? Bijvoorbeeld uh, nou status klinkt wat negatief, maar wel het beeld wat ze bij jou vormen?

SP2: Ja dat maakt me niet uit. Iedereen heeft recht om te denken wat ie wil en moet zeggen wat ie wil.

SP1: Nee precies, dus dat maakt je niet zo heel veel uit?

SP2: Nee uh, zolang ze over mij praten dan weet ik dat ik leef, dat ik iets betekenen. Als ze niks zeggen, dat is ook niet goed.

SP1: Haha nee dat is waar.

SP1: En uh, dit is eigenlijk een beetje de laatste vraag, uhm, wat is voor jou nou echt de grootste reden om iets extra te doen in het bedrijf? Want nu zeg je van ik doe het niet zo, maar vroeger wel.

SP2: Ik zal uhm, heel heel simpel dat vertellen. Ik kwam hier werken, ik verdien het salaris wat mijn baas voor mij betaalt, ik kan leuke dingetjes kopen voor in het huis van mij, ik krijg mooie auto, ik kan mijn mooie hobby betalen. En uh, ik moet nog aantal jaren werken maar dat maakt niet uit. Want ik kan op mooie manier dat al die jaren doen, dan moet ik ook zelf wat investeren in deze bedrijf. Dus, dat is niet uh, van oh die lamp is niet van mij, nee probeer die lamp maar te besparen, niet kapot maken.

SP1: Ja precies.

SP2: En dat mijn werkomgeving mooier en schoner is want ik wil echt na 10 jaar nog steeds er fit uit zien haha. Zulke dingen. En jij hoeft niet altijd hard werken, als je maar slim hard werkt. En nou uh, ik heb leuke dingen, ik heb met mijn werk dat verdiend. Maar ja, als mijn baas mij die kans niet had gegeven, ik had dat geld niet verdiend. Maar ik heb hier echt werk gedaan wat ik leuk vind en, aan het begin was het echt zo dat ik dacht ik blijf hier tot het pensioen.

SP1: Ja.

SP2: Dan spaar jij jezelf niet. En als jij wil tot pensioen hier blijven, dan wil je verbeteren. Op

je eigen afdeling, jouw werk plekje en dan verder. En als al maar 20% van mensen die hier werken zo denken, geloof mij, zou alles anders eruit zien. Vind ik persoonlijk hè.

SP1: Ja snap ik.

SP2: Ik ben altijd laat, laatste naar huis. Waarom doe je dat? Ik ga met mooie gevoel naar huis. Zonder stress. Ik weet dat mijn werk af is, waar ik aan ben begonnen heb ik ook afgemaakt. Ik hou niet van half werk, echt. Ik rij die 84 kilometer soms ook, kom ik dingen tegen van hé, die ben ik vergeten of die kon ik anders doen.

SP1: Ja dat is wel handig ja haha. Dankjewel, dat was het al weer. Ik heb echt veel goeie dingen gehoord!

SP2: Ja ik ben eerlijk geweest zoals jij wilde haha.

Gesprek medewerker 8

Vrouw - 37 jaar in dienst - 58 jaar oud

Introductie

SP1: Voor mijn beeld even, hoe lang werk je hier al?

SP2: 37 jaar. Dus..

SP1: Aardig wat jaren haha. En altijd op de Inpakafdeling gestaan?

SP2: Ja, altijd op de Inpak.

SP1: Op wat voor uh, functie of iets ben je begonnen?

SP2: Ik was begonnen als machinebediende. Ik stond toen bij de rollenpakker, dus Top Drop. En uh.. Ik weet nog toen, ik wilde als inpakster hè, dus alleen maar inpakken. En ik wist nog toen van uh.. Ik ging naar de draaister zeg maar, die gene die de machine draait en ik zei, mag ik ook leren? Nee, zei die. Nou ja, dat was toen uh, was echt anders. En uh, en ook, toen uh, ik kwam daar en ja je moet die rollen inpakken. En er stond een meisje erbij, een vrouw erbij en die hielp ook af en toen. Maar die zei niet van uh, probeer zelf bij te houden. Dat zei ze niet. Dus ja, ik dacht, het is met zijn tweeën, snap je, en toen hoorde ik, ze zei ook niet tegen mij van uh, je moet inde loop van de tijd zelf proberen bij te houden. Zij ging naar de leidinggevende dat ik niet bij kon houden, maar die andere collega zei tegen mij van ja, je moet proberen het bij te houden. Oh oké, maar er werd niet gezegd waar je op moest letten.

SP1: Hmm oké..

SP2: En nou werd die draaister boos hè. Van, nou dat was echt een andere tijd, ik dacht bij mijn eigen waar ben ik nou terecht gekomen. Ik kom wel uit Indonesië maar ik dacht, nou uh, wat een mentaliteit hier. Ja echt dat was echt anders. Maar uh, gelukkig heb ik volgehouden.

SP1: Ja, ja.

SP2: En gewoon echt uit mijn eigen kijken van, zo moet je draaien, ja toen op begeven moment mocht ik wel af en toe vijf minuten mee draaien.

SP1: Ja precies, dus toen heb je wel echt zelf initiatief genomen om uh..?

SP2: Ja want ik dacht, ik ga niet op één plek blijven. Zo ben ik nou eenmaal. Ik wil zo veel mogelijk leren en zo heb ik ook aangegeven, zo ben ik opgegroeid.

SP1: Ja, ja dus toen ben je wel op begeven moment naar het draaien zelf gegaan?

SP2: Naar operator en toen allround operator. Ja.

SP1: En uh, je zegt van, daar heb ik zelf vooral om gevraagd. Zijn er andere dingen waar je ook veel van hebt geleerd, van bijvoorbeeld trainingen of collega's?

SP2: Ja, ja. Kijk van trainingen, ja dat is eigenlijk ook van laatste jaren hè, van [naam opleidingsadviseur] die cursussen enzo. En uh, ja, qua machine bedienen van collega's maar ook van mezelf, dat ik zelf wil verdiepen. En uh, net als uh, in vorm van leidinggevende heb ik ook veel van [naam oud-leidinggevende] geleerd, qua wat administratief enzo. Ja.

Gevoel van competentie

SP1: Ja, precies. En zijn er dingen die je hebt geleerd omdat je ze vooral moest leren?

SP2: Nee, nee meestal bij mij dan, komt het niet bij mij over van je moet. En dat, dat vind ik wel belangrijk want als het moet dan, nee. En ook als net toen met de overgang van dagdienst naar ploegen, ik hoorde al geruchten en toen heb ik ook gewoon aangegeven van

oké, ik wil in twee ploegen. Dus uh, proberen zo veel mogelijk dat het niet móet van hier. Dan is het toch leuker.

SP1: Nee precies, ja. En heb je het gevoel dat je wel uh, geholpen wordt in dingen leren? Dat mensen elkaar goed steunen en stimuleren in dingen leren?

SP2: Ja, ja.

SP1: Waar uh, waar merk je dat aan?

SP2: Ja, als het uh, iets niet lukt of uh, hè, ik probeer altijd eerst zelf maar als het niet lukt dan vraag ik en krijg ik altijd hulp. Ja, als je het niet weet of niet begrijpt.

SP1: Ja, ja. En heb je het gevoel dat er genoeg uh, waardering wordt uitgesproken? Bijvoorbeeld complimenten?

SP2: [Stilte] Ja, uh, hoe moet ik zeggen. Kijk van mijn directe leidinggevende wel. Maar that's it.

SP1: Ja. Waar verder mis je het dan?

SP2: Ja, uh, ooit, ik heb altijd zeg maar uh, goeie beoordeling. Ooit een keertje minder maar daar heb ik toen ook wat van gezegd. Want uh, directe leidinggevende geeft de beoordeling want die kent die persoon. Die werkt mee, dus die ziet alles. Maar boven, die keurt het goed of niet. En dat kreeg ik toen commentaar op dus uh, hè, dat was minder. Maar uh, die persoon die kent mij niet en uhm, ook uh, ik heb ook gezegd van jullie kijken alleen naar de rendement maar jullie kijken ook niet van, waarom halen wij die 50% niet. En welke ploeg draait er niet goed, wat is de oorzaak, dat kijken jullie niet. Want het zijn gewoon verschillende mensen. De ene uh, die drijft het om goeie rendement te halen, die ander denkt ah pff. Snap je?

SP1: Ja, ja.

SP2: Dus dat, dat ja.. Ik was het gewoon niet mee eens, heb ik ook gezegd.

SP1: Ja, ja. En verder uh, in het dagelijkse werk, heb je het gevoel dat er genoeg wordt gezegd dat je iets goed of iets minder goed doet? Of hoor je het bijvoorbeeld alleen als het fout gaat, niet als het goed gaat?

SP2: Ja, uh.. In algemeen.. Kijk uh, het is uh een beetje lastig, ja in algemeen wij horen meer wat er fout gaat. Wat goed gaat, minder feedback zeg maar, naar de mensen zeg maar. In het algemeen is dat wel zo ja.

SP1: In het algemeen ja. En denk je, ik kan dat niet zo goed inschatten want je werkt hier al best wel lang een meestal leer je natuurlijk het meeste aan het begin van je loopbaan, maar zou het jou helpen als je er vaker positieve dingen gezegd worden dat je dan meer kan of wil leren?

SP2: Ik denk uh.. Ik praat nu alleen uit mijn eigen, want voor mijn eigen niet want ik ben gewoon tevreden. Ik hoor nog best wel van, goede lijn, goed bezig enzo. Maar nu praat ik in het algemeen, ik denk dat als er meer goede dingen worden gezegd of uh, dat stimuleert echt de mensen. En dat uh, ja minder dan als het moet zó, het moet zó. Ja ik vind dat wel belangrijk ja.

Gevoel van autonomie

SP1: En heb je het gevoel dat je zelf in die jaren heb kunnen kiezen wat je leert? Dus dat je een vrijheid hebt van, dit kan je bijleren.

SP2: In mijn geval wel.

SP1: Ja, ja ook omdat je zei je hebt zelf kunnen aangeven hoe en wat..

SP2: Ja, ja ik geef het uh, ik heb altijd al aangeven van mocht er nou een nieuwe machine of iets uh is, dat ze mij erbij betrekken..

SP1: Ja precies dat je erbij betrokken wordt. En vind je dat je hier zelfstandig bent uh, in je werk?

SP2: Ja, ja zeker.

SP1: Waar merk je dat aan?

SP2: Ja uhm.. in mijn geval, als ik uh, aan de machine sta, zeg maar.. Ik voel, zij hebben vol vertrouwen in mij en ja, zij geven ook aan van uh, dat ik geen begeleiding hoef, hoeven niet te zeggen wat ik moet doen. Ja, dus..

SP1: Ja precies, ja dat maakt zelfstandigheid.

SP1: En uh, heb je wel eens gehad, hoeft niet nu te zijn, kan ook van jaren terug zijn.. Maar uh, dat je iets leert, dat je iets doet uhm, maar dat je er weinig effect van ziet? Of dat je het gevoel hebt dat het weinig zin heeft?

SP2: Ja, ja.

SP1: Aan wat voor dingen moet ik dan denken?

SP2: Was toen uh, begonnen met Safety project. We krijgen allemaal cursus van uh, van buitenfirma. Nou niks meer mee gedaan. Ze zeggen dat uh, safety first is maar ik denk nou ja.. Kijk dat was uh, een cursus van uh, hoe heet dat nou.. Ja ik weet niet meer, was een bedrijf. Dus wij krijgen allemaal cursussen van uh, hoe je moet kijken, waarnaar, voor safety, dat gingen wij ook naar de vloer kijken. Iedereen heeft andere ogen zeg maar en ook hoe je mensen moet aanspreken, dat ze ook bewust zijn zeg maar van hé, dat veiligheid uh, hè, mensen aanspreken. Op goeie manier natuurlijk. Ook uh, tips geven. Of ja, ik was vertegenwoordiger van de Inpak.

SP1: Oké, ja.

SP2: Maar daar wordt niks mee gedaan. Je hebt eigenlijk huiswerk van uh, je moet eigenlijk dit doen en dat doen. Maar nu is het niet meer uh, ja..

SP1: En vind je dat ook uh, werkt dat ook slecht voor je motivatie daarvoor zeg maar?

SP2: Ja, ik vind uh, als je met iets begint, maak het dan af. Soms heb ik het gevoel hier, ja we gaan dit doen, dat doen, dat doen.. 4, 5 dingen tegelijk maar geen één wordt afgemaakt. Dat is heel slecht.

SP1: Ja, klopt, hoor ik vaker.

SP1: En uh, je zei net al van je beoordelingen. Je hebt een keertje iets minder gehad maar dat heb je ook uitgesproken. Maar heb je wel het gevoel dat je eerlijk beoordeeld wordt, op wat je doet en wat je kan?

SP2: Ja, jawel.

SP1: Oké, mooi.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Uhm, zijn er nu nog dingen die je wil leren?

SP2: Die ik wil leren?

SP1: Ja, ja het kan ook zijn dat het goed zo is..

SP2: Ja, nee ik heb het genoeg, ik heb al genoeg gezien.. Kijk uh, als het nieuwe dingen zijn wil ik altijd wel bijleren. Maar niet om uh, ik heb geen ambitie om in mijn carrière verder uh..

SP1: Nee snap ik. En die dingen die je hebt geleerd, afgelopen jaren hè in verschillende functies, pasten die wel bij wat je zelf interessant vond? Of was dat meer omdat het moest vanuit het bedrijf zeg maar?

SP2: Nee, nee ik vond zelf interessant. Ik vind het zelf interessant, ik vind het leuk ja. Heel anders ook dan toen ik hier kwam. Ik vind altijd nog steeds, het gevoel, leuk vinden om te

gaan werken. Ik vind dat altijd wel belangrijk. Als ik met tegenzin moet gaan werken dan is dat niks nee.

SP1: Nee, nee. En verder hier, je zit er wel al een tijd dus ik neem aan dat je je wel op je plek voelt, voel je je hier ook thuis?

SP2: Ja, ja.

SP1: Waar ligt dat aan dan?

SP2: Ja uh... Het gevoel dat uh, ja sowieso de groep vind ik wel uh, leuke groep. Met de mensen omgaan, onze groep. En ja, qua leidinggevenden ook. Was wel wat minder geweest maar nu denk ik wel, gaat wel de goeie kant op. En uh, ja, met wat ik doe en uh, ja, alles, ik voel me gewoon thuis.

SP1: Ja, goed zo. En heb je ook het gevoel dat er misschien uh, iets meer is dan alleen collega's? Zou je zeggen dat je vrienden hebt gemaakt bijvoorbeeld?

SP2: Nee ik blijf bij collega's. Dat is mijn principe. Kijk, goeie collega's, maar that's it. Privé hou ik gescheiden.

SP1: Ja, ja precies. Heb je dan wel het gevoel dat als er iets mocht zijn, dat je het kwijt zou kunnen hier?

SP2: Ja, bij bepaalde personen wel.

SP1: Ja, dus niet het gevoel dat je er alleen voor staat soms?

SP2: Nee, nee zeker niet.

Intrinsieke motivatie

SP1: Oké, gelukkig. En wanneer is voor jou een werkdag echt goed geweest? Wanneer ben je echt tevreden?

SP2: Als ik uh.. Als ik aan de machine sta, goed rendement, goed aan het draaien. Als ik toevallig uh, op kantoor zit en ook een paar dingen opgelost kan krijgen, dan ben ik tevreden.

SP1: En zit hem dat dan echt uh, in het werk? Want als je een slecht rendement haalt is dat voor anderen ook niet leuk, is dat voor het bedrijf ook niet goed. Is het dan, dat je het leuk vind omdat je het voor jezelf doet of omdat het voor anderen is bijvoorbeeld?

SP2: Ja uh.. Eerst voor mezelf, uh, tevredenheid van mijzelf. Maar uh, ik probeer ook zeg maar uh, als andere collega's het overnemen probeer ik zeg maar ook door te geven wat ik heb ontdekt, wat er fout ging en dan geef ik door van, die, die en die moet je zo doen en daar op letten. Dus ook wel voor anderen.

SP1: Ja, oké. En uh.. Ja, vind het belangrijk om te voldoen aan de eisen die gesteld worden? Aan de manier waarop je werkt of hoe je dingen doet?

SP2: Nou, uh, er zijn wel dingen die gewoon zo moeten, zoals uh, werkinstructie of KAM. Die moeten wel zo, maar mocht ik dan andere visie hebben, dan geef ik het wel door. Waarom niet zo hè, dat is makkelijker, of, ik probeer dan als ik een idee heb bij te dragen of uh, te vertellen.

SP1: Ja en daar wordt dus wel naar geluisterd, in jouw beleving?

SP2: Jawel, jawel.

SP1: Uhm, en uh, ben je trots op wat je doet hier, je werk?

SP2: Ja, ja.

SP1: Waardoor komt dat vooral?

SP2: Ja van alles ja.

SP1: De merken, of het bedrijf, de sfeer?

SP2: Ja allemaal ja, van alles ja.

Extrinsieke motivatie

SP1: Oké. Dan zou ik nog wat willen vragen over je beloning. We hadden het net over waarderingen, een compliment is ook een manier om te belonen eigenlijk uh, maar extra bonus of toeslagen is ook een manier van belonen. Uhm, hoe belangrijk is voor jou dat deel, die financiële beloning?

SP2: Ja natuurlijk belangrijk, is voor iedereen belangrijk.

SP1: Ja, ja snap ik. Maar zou het voor jou ook als motivatie kunnen werken, als je bijvoorbeeld extra bonus krijgt?

SP2: Uhm.. Ja, extra, ik bedoel, ik doe altijd mijn best hè, maar zeker als er een extra beloning of dingen financieel is. Is altijd stimulerend, voor iedereen denk ik. Is niet alleen voor mij. Kijk, ik geef mijn 110 %. Als ze wat nodig hebben van mij, ik zet het gewoon in, maar zo iets is altijd voor iedereen goed.

SP1: Ja, ja.

SP2: Kijk, wij vinden, ten minste, degene die al langer werken die worden meer gestraft qua financieel. Wij hebben een schaal tot 3 en die moeten wij in al die jaren opbouwen om tot daar. Nieuwe mensen komen gelijk, is het de laatste. Dus.. Ja, terwijl wij moeten die mensen inleren. Kijk, dat vind ik uh..

SP1: Ja dat is dan niet helemaal eerlijk.

SP2: Nee.

SP1: En wat denk je dat uh, gewoon volgens jou, zouden kunnen doen om mensen meer te motiveren? Stel dat iets op een andere manier moet gebeuren of mensen dingen moeten leren?

SP2: Ja uh kijk, de mensen goed begeleiden om iets te leren. Uhm, ja dat kost tijd. Dat kost geld. Maar niet op een manier van, een nieuw persoon die moet machine aanleren, die leert met B twee dagen, D twee dagen, dan weer een andere machine. Ja zo leer je niet. En er is ook uh, invloed van diegene die wil leren. Hé, dat is uh, de ene neemt het snel op, die andere wat langzamer. Daar moet ook wel geduld voor hebben.

SP1: Ja precies.

SP2: Het is een beetje lastig. Ik vind dat lastig. En uh, ja, de leidinggevende uh, die kan ook wel stimuleren met, ja, compliment, of weet ik veel, aan diegene die bezig is met leren. Maar niet druk geven, van je moet, je moet, je moet. Dat werkt averechts.

SP1: Ja snap ik. Denk je dat er wel genoeg mogelijkheden worden gegeven dan, om dingen te leren?

SP2: Ja hoor, bij ons wel hoor. Je kan zeggen van ik wil die machine leren, maar je moet het wel zeggen.

SP1: Ja, dus stel dat iemand het niet zo goed durft te zeggen, moet het dan misschien meer aangeboden worden?

SP2: Ja nou uh.. Kijk, ik vind, als je uit jezelf komt met dat je iets wilt leren dan voelt het niet als verplichting. Alsof je moet iets leren. Dat, dan is mijn ervaring hè, dan voel je prettiger

om bij te leren. Maar als het uit uh, van hier komt, je moet, dan komt toch anders over. Dan leer je ook met tegenzin.

SP1: Ja, dat is waar. En uh, laatste vraag alweer. Vind je het belangrijk wat andere mensen, buiten het bedrijf, er van vinden dat je hier werkt? Doet je dat iets of uh.. ?

SP2: Boeien, haha.

SP1: Haha ja dat dacht ik al, misschien vroeger.

SP2: Vroeger wel, toen ik hier kwam dacht ik, waar ben ik terecht gekomen. Nou die mentaliteit van hier, niet te geloven. Maar gelukkig, het is over. Nu is wel heel anders. Nu is wel wat professioneler, mensen zijn aangenomen en ook beter begeleid.

SP1: Ja precies, ja. Hé dankjewel voor je tijd, dat waren mijn vragen alweer. Ging harstikke snel toch?

SP2: Ja, op tijd haha, dan kan ik om half 3 nog beginnen.

Gesprek medewerker 9

Man – 11 jaar in dienst – 58 jaar

Introductie

SP1: Uhm, even om mee te beginnen, hoe lang werk je hier al?

SP2: Ongeveer 11 jaar.

SP1: Oké, leuk. En waar kwam je hiervoor vandaan?

SP2: Uhm, ik uh, ik ben begonnen als beroepsmilitair.

SP1: Zo, dat is even wat anders haha.

SP2: Haha ja heel wat anders. Nee maar wacht even, ik heb natuurlijk eerst mijn school gedaan, ik heb grafische MTS, HTS gedaan. Uhm, toen ben ik beroepsmilitair geworden. Toen moest ik uh, paraat. In die tijd moesten we naar Libanon. Maar uh, toen kreeg ik net een kleine dus toen heb ik toch maar besloten om het niet te doen. Toen ben ik het bedrijfsleven ingegaan. Ik ben naar uh [naam oud werkgever] gegaan, dat is een kunststoffabriek, daar maakte wij bekertjes. Bedrukken en uh, ja vormen. Dus ik ben terug gegaan eigenlijk naar mijn grafische gebeuren. Dat bedrijf heb ik uh, een jaar of 15, 16 gewerkt maar is jammer genoeg failliet gegaan.

SP1: Oké.

SP2: Toen ben ik naar uh, naar [naam oud werkgever] gegaan. Dat was een kazefabriek. Daar maakte we servetten. Ik ben daar uh, ja begonnen bij de servetten als bedrijfsleiding. Of ja, bedrijfsleiding dat stelde niet veel voor hoor. Dat was gewoon uh, met twee man stonden we daar. Dus ik regelde uh, ja, alles laat maar zeggen.

SP1: Ja, ja.

SP2: Uhm.. Ja, daar ben ik doorgesleuteld naar bedrijfsleider helemaal, over het hele bedrijf laat maar zeggen. Ik uh, ik heb van tevoren, ik ben begonnen als waar ik eerst werkte als operator. Toen naar uh, allround operator, had een andere naam, wij noemde dat hoofd operator. Toen ploegleider en daarna ben ik de laatste vier jaar uh, opleidingsfunctionaris geweest.

SP1: Zo, oké.

SP2: Ja dat was een hele leuke job. Ja en bij uh, bij [naam oud werkgever], ook dat is failliet gegaan, alsof ik het aantrek haha.

SP1: Haha ja, je laat een spoor achter.

SP2: Ja, ja en toen ben ik uh, ja heel bewust heb ik toen hier gesolliciteerd. Ik wilde weer operator worden, ik dacht uh ja, bij dat failliet gaan van [naam oud werkgever] dat is nogal heel lullig gegaan naar mijn mening. We hadden een doorstart gemaakt, die mensen hadden mij benaderd of ik mee wilde doen, nou ik zag het al somber in maar ze hebben me toch overgehaald. En toen moest ik ook weer mensen terug gaan halen, ook waarvan al een baan hadden, die heb ik toch zo ver kunnen krijgen om weer terug te komen. En achteraf bekeken was dat gewoon een doorgezette kaart. Van uh, goedkoop die zoai opkopen en heel goedkoop een maandje of twee draaien om vervolgens weer te sluiten.

SP1: O ja...

SP2: Ja en toen had ik het gewoon gehad. Ik vond vooral uh, naar die mensen toe, ik had hun beloftes gedaan niet had mogen doen en dat vond ik gewoon niks. Dus toen heb ik uh, ja heel bewust hier gesolliciteerd als operator. Ik dacht ik word lekker operator, ik ga mijn ding doen wat ik graag wil doen. Toen heb ik drie maanden via het uitzendbureau gewerkt, toen hebben ze gevraagd of ik hier vast wilde werken. Ja en zo is het balletje gaan rollen, naar allround operator. En uh, ja, ja.

SP1: Ja, leuk. Goed om te horen, veel stappen gemaakt al tussendoor.

SP2: Ja, nou ja, ja.

SP1: En wat zijn dan dingen die je hier, in de tijd hier, het meeste hebt geleerd? Misschien van operator naar allrounder, uhm, inhoudelijk, of over het bedrijf?

SP2: Nou over het bedrijf uh.. Vooral in de beginjaren vond ik het een echt familiebedrijf. Hè en dat is in de loop van de jaren is dat, en dat is niet altijd slecht hoor, maar is het wat afstandelijker geworden allemaal. Het is wat doelgerichter, ikzelf ben daar wel een voorstander van. Niet dat ik niet van gezelligheid hou, verre van, maar uh, je moet wel je dingen kennen.

SP1: Ja.

SP2: Ja en wat ik hier heb geleerd, ja ik ben hier als operator begonnen en ja, had ik eigenlijk wel vrij snel in de smiezen. Het enigste wat ik hier heb geleerd.. Echt specifiek voor mezelf heb geleerd bedoel je?

SP1: Ja, misschien inhoudelijk, het kan zijn dat het over de machines of producten gaan maar misschien ook over jezelf als persoon of over hoe dingen in het bedrijf gaan die je nog niet wist.

SP2: Ja, ja, uh, het lean gebeuren vond ik heel interessant. Hè als ik dan terugdenk deed ik eigenlijk heel veel dingen zelf al lean maar niet bewust. Ja dat vond ik echt heel interessant om dingen mee te doen. Uh, de laatste cursus die ik gevolgd heb was in Levice van AA, autonoom onderhoud. Nou dat vond ik echt een hele leuke, hele leerzame cursus. Dat heb ik uh.. Ja dat moet ik nog in de praktijk brengen in de Inpak, we zijn wel in de Productie bezig. Ik sluit wel aan bij de pillar overleggen, dat vind ik ook heel leerzaam, ik denk ook dat we daar hele leuke stappen mee kunnen maken.

SP1: Ja, leuk.

SP2: Ja dus qua machineonderhoud en wat trainingen, ja verder niet eigenlijk.

SP1: Nee, nee dat kan ook. En zijn er dan wel nog dingen waarvan je zegt, die wil ik of kan ik komende jaren hier nog leren? Of bepaalde onderwerpen waar je voor je gevoel nog minder mee kan of over weet?

SP2: [stilte] Nee, nee ja ik zit even na te denken voor mezelf. Ik bedoel uh, ja wat ik nou echt zou willen, ja, wat ik geleerd heb dat zou ik heel graag in de praktijk willen brengen. Ik ben echt een praktijkman. En, ja dan al doende als je dat doet, dan ga je daar ook van leren. Dus ik denk als je er in die context over nadenkt, zo van, oké wat ik leer wil ik goed naar de mensen gaan brengen. Maar om nou echt specifiek te zeggen van, mijn doelstelling is dit of dat, nee.

SP1: Nee oké, duidelijk.

Gevoel van competentie

SP1: Uhm en heb je wel altijd het gevoel gehad dat je in een omgeving werkt waarin genoeg ruimte is om dingen te leren?

SP2: Dat was altijd wel.

SP1: Waar zit die 'was' in?

SP2: Ja ik vind het het laatste half jaar een stuk minder geworden. Uh, de mensen zeggen van we willen het, maar we doen het niet. En dan bedoel ik vooral dat uh, ja het daadwerkelijk in de praktijk omzetten van dingen. Ik heb een mooi voorbeeldje, we zijn nou met een project bezig waar we echt stappen in maken. We zijn met een groepje uh, zijn we de lijn 903 naar een hoger niveau aan het brengen. Dus een hogere OEE. Maar ik denk dat we dat dan over de breedte aan moeten pakken, veel groter moeten trekken. En ik denk dat we nou met uh, ja ik weet niet of ik namen mag noemen?

SP1: O ja hoor, ik haal ze er allemaal uit dus het mag voor nu maar alles blijft gewoon anoniem.

SP2: Oké, ja nou ik denk dat we met [naam productie manager] wel echt ergens gaan komen. Maar laatste tijd, ja, we beginnen vol goede moed beginnen we ergens aan. Sessie, bijeenkomsten, bam! En dan zie je na een maand of 2, 3, van jongens hoe zit dat nou? Ja uh, pff, geen tijd voor hoor. Dat vind ik jammer, vind ik jammer ja.

SP1: Ja, ja begrijp ik. En vind je dat je als persoon, jij zelf echt, hier gestimuleerd wordt in het leren van dingen?

SP2: Nee.

SP1: Waar zit hem dat in?

SP2: Het laatste half jaar. Het laatste half jaar uh, ik uh, ik weet voor 100% zelf, voor mezelf, en alsjeblieft versta me niet verkeerd, ik heb geen ambities om ploegleider te worden of wat dan ook, maar ik word belemmerd in mijn kunnen.

SP1: Ja, ja.

SP2: Ik kan veel meer. Wat ik nu sta te doen, ik sta de hele dag bijna aan de machine. En dat vind ik niet erg hoor, is zelfs een hele goede zaak alleen van de 8 uur sta ik 7,5 uur mijzelf te vervelen. Dus dan denk ik, mijn kennis kan over de breedte van de Inpak, kan ik dat veel beter uh.. Kunnen ze denk ik beter benutten.

SP1: Ja, ja.. Ik wil hem niet voor je invullen hoor, maar zit hem dat in mogelijkheden die ze jou dus bieden waar je jouw dingen kwijt kan? Dat je dus op meer plekken ingezet zou kunnen worden bijvoorbeeld?

SP2: Ja nou ik, ik ben aro [allround operator] en uh, dit is vertrouwelijk hè?

SP1: Ja, ja helemaal. Alles is anoniem en ook het rapport hiervan komt niet hier te liggen, alleen bij mijn school.

SP2: Ja, ja. Nou mijn leidinggevende en ik kunnen niet.. We kunnen op een professionele manier wel met elkaar werken, laten we het zo zeggen. En ik heb het gevoel dat hij mij belemmerd in mijn kunnen naar de mensen toe. Dus ik, ik ben er van overtuigd dat ik veel meer kan om mensen te helpen maar daar wordt nou helemaal niks mee gedaan. Maar ik heb wel zoiets van, ik heb er wel vrede mee. Als ze daar voor kiezen, prima, er zal wel een doelstelling achter zitten denk ik dan, hoop ik dan.

SP1: Haha ja dat hoop ik ook.

SP2: Ja en voor de rest heb ik zo iets van, ja oké als ze dat willen..

SP1: Ja, ja. Belemmerd jou dat ook misschien in je zelfvertrouwen?

SP2: Nee zelfvertrouwen niet nee, haha.

SP1: Nee ja dat kan hè. Voor hetzelfde geld heeft het wel invloed op je.

SP2: Ja, ja klopt. Maar nee. Het belemmerd mij in uh, niet voor mezelf maar ik ziet het als uh, hè de afdeling waar ik voor werk zie ik als een voetbalelftal. We hebben een technisch directeur, dat is in mijn ogen de ploegleider. Zo formuleer ik dat dan hè, dat is misschien duidelijker. En ik zie mezelf dan als aanvoerder, op het veld, in de praktijk meedoen en sturen. En als ze dan mijn band afnemen en zeggen van uh, doe maar niet meer, ja dan doe

ik het niet meer maar ja, dan zie ik naast mij dingen gebeuren waarvan ik denk, als we dit en dit en dit doen kan ik het rendement al 10% hoger krijgen. En als je dat dan onderbouwd en het wordt niet gehoord, dan denk ik ja..

SP1: Ja, snap ik.

SP2: Maar het scheelt echt niet aan mijn zelfvertrouwen of dingen, nee.

SP1: Nee, dat is alleen maar goed haha. Uhm.. Kan je iets concreets noemen wat dat kan veranderen? Wat jou meer kansen zou bieden of meer mogelijkheden zou geven?

SP2: Nou ik heb gezegd dat als ik met iedere ombouw [machine die een ander product of verpakkingsoort gaat verwerken] zou assisteren en dus mensen zou helpen, zodat het sneller gaat maar tevens ook opleiden, van jongens als je dit en dit en dit doet gaat het sneller. Ik heb uh, instelbladen gemaakt. Hè een operator krijgt dan een blad hoe die zijn machine kan instellen. Als we die met zijn tweeën invullen dan stijgt de operator wel in waarde van, wow, ik mag meedenken, hè die groeit dus wel in zelfvertrouwen. Dan zeg ik dat we de machine qua rendement 10% hoger kunnen krijgen. Ja, dat lijkt me toch een heel duidelijk verhaal..

SP1: Ja dat lijkt me ook een heel duidelijk voorbeeld inderdaad.

SP2: Haha ja toch wel hè.

Gevoel van autonomie

SP1: Uhm en als we dan weer even weg pakken van nu, dat je je daar nu beperkt in voelt, je hebt hier al best wat jaren gezeten en bent dus zeker wel gegroeid. Heb je het gevoel dat je die vrijheid hebt gehad om daar in te kiezen wat je wilde leren?

SP2: Ja, ja zonder meer.

SP1: Oké, hoe uh, hoe komt dat tot uiting? Zelf aangeven dat je iets wilt en dat je het dan in de praktijk kan doen?

SP2: Ja nou ja uh, toen ik hier begon bijvoorbeeld, toen gaf ik aan, aan mijn desbetreffende leiding dat ik het lean gedeelte heel mooi vond, vond ik heel interessant. Dat stapsgewijs enzo. Nou die heeft mij alle mogelijkheden gegeven om daar cursussen in te volgen als die er voor waren. Dus nee, dat is uh.. Ja.

SP1: Ja, die vrijheid is er dus wel.

SP2: Ja, ja.

SP1: En als je kijkt naar nu uh, veranderingen zijn hier altijd, zoals je zegt heel veel projecten en dergelijke gaande. Vind je dat je genoeg betrokken wordt in al die veranderingen?

SP2: Ja, ja wat dat betreft wel. Vooral dankzij [naam productie manager]. Omdat ik dus ook het gelijk heb dat ik in het autonoom onderhoud van de NID3 zit. En daar werd ik uh, ja daar word ik voor meer dan 100% mee betrokken. Dus dat wel ja.

SP1: Ja, oké dat is heel goed. En heb je wel eens het idee gehad dat je uh, als je iets op een bepaalde manier doet of je veranderd iets, dat het uiteindelijk niet het resultaat heeft wat je wil of wat je hoopte dat je zou bereiken? Dat je misschien het nut er niet zo van in ziet achteraf. Klinkt dat herkenbaar voor jou of niet?

SP2: Ja nou ik heb heel veel zelfvertrouwen maar uh, niet zo veel haha. En ook dat is een mooi voorbeeld, ik heb uh, toen ik hier pas werkte, had ik voor mezelf een heel boekwerk gemaakt van de 909, als titel gegeven ombouwen voor dummies. Dus echt uh, stapsgewijs met foto's en dergelijken. En op zich, ja iedereen vond dat een leuk boekje, maar had het nu een toegevoegde waarde? Kijk dat koste mij heel veel tijd, allemaal thuis gedaan hoor, maar

had het nu een toegevoegde waarde? Ik had ook gelijk kunnen zeggen van hé, maak die instelbladen zoals nu, dat is, is veel makkelijker.

SP1: Ja, oké.

SP2: Dus ja, ook ik heb wel eens mijn momenten van uh.. Ja, haha.

SP1: Haha ja oké, maar wel uit eigen initiatief. En uh, heb je hier wel eens het gevoel dat er te veel dingen zijn die je worden opgelegd, dat je te veel gestuurd wordt? Dat je dingen te veel op een bepaalde manier moet doen?

SP2: Nou, dat is nooit geweest, maar ik heb nu geen vrijheid meer nee. Nee het laatste half jaar heb ik dus uh, nee. En dat is echt door mijn nieuwe leidinggevende, van je moet dit doen en dat, ja, oké.

Aansluiting bij persoonlijke waarden & sociale behoeften

SP1: Ja, dat is wel echt zonde.. En als je kijkt naar de dingen die je hier verder nog kan leren, sluiten die wel aan bij wat je verder nog wil leren, in uh, ja de rest van je werk, of leven?

Vind je dat uh, de dingen die je hier leert dat je die misschien mee kan nemen naar een andere job, of in je eigen toekomst?

SP2: Oh ja, ja zeker. Echt wel.

SP1: Dus dat ligt wel in lijn met de mogelijkheden hier?

SP2: Ja echt wel, zeker wel.

SP1: Oké. En als je kijkt naar de sfeer in je ploeg en in het bedrijf verder. Voel je je hier thuis?

SP2: Ja uh.. Uh, het klinkt allemaal zo negatief, maar uh nee maar voor mezelf. Ik heb echt altijd meer dan 100%, ik ben echt altijd fluitend naar m'n werk gekomen, echt dan reed ik op mijn fietsje, altijd fluitend naar mijn werk en 's avonds werken, overwerken, ik had het echt goed naar mijn zin. Alleen komt het weer op hetzelfde neer, het laatste half jaar.

SP1: Ja..

SP2: Ik ben nu op een punt gekomen dat als ik 62 ben en ik kan eruit, dan stop ik ermee. Ja, dat was uh, daar was een half jaar geleden geen sprake van. Ik had het liefst tot mijn 80 doorgewerkt. En louter en alleen, echt niet voor het werk, ik vind het werk echt nog steeds leuk en probeer er alles uit te halen. Maar echt alleen uh, ja we hebben onderling uh, als wij met zijn tweeën [wij = ploegleider en respondent] alleen maar echt heel strikt met elkaar kunnen werken, ja dat is niks.

SP1: Ja, nee dat is niks. En als je buiten je leidinggevende om kijkt, naar je collega's verder?

SP2: Ja goed hoor, ja goed.

SP1: Heb je ook het gevoel dat je hier mensen hebt leren kennen met wie je echt hecht bent, of allemaal collegiaal?

SP2: Ja. Nee uh, ik heb wel vrienden.

SP1: Ja, precies. Dus uh, mocht je met een persoonlijk iets zitten, heb je dan het gevoel dat je dat altijd bij iemand kwijt kan?

SP2: Ja, ja zeker.

Intrinsieke motivatie

SP1: En ondanks die dingen die je zegt over afgelopen tijd, uhm, ben jij trots op je werk?

SP2: Ja! Ja, echt wel. Volmondig ja.

SP1: Waar zit hem dat in?

SP2: Ja ik weet niet, ik vind het gewoon mooi dat als ik een product maak of of, als ik het rendement haal hè, ik noem maar iets, bij de 902 is dat 70% en ik zit nou al twee weken boven de 83%. Ja voor mij is dat hop, die is binnen. En net gisteren ook, dan moesten we stil omdat we geen product hadden, ja dan ga ik naar [naam productie manager] van ja dat pik ik niet, want dan ben ik trots dat we als groep, hè want ik doe niks alleen, dat we als groep kunnen functioneren.

SP1: Ja, ja tof. Zit hem dat ook in de naam van het bedrijf en de merken, de producten?

SP2: Ja, ja gewoon, ik vind het mooi. Het is een mooi proces hoor.

SP1: Ja, snap ik. En je zei net al van, als je naar huis gaat is het als goed is fluitend, wanneer is het voor jou echt een top dag geweest?

SP2: Ja uh dat ik het gevoel heb dat ik, wij als groep, dat wij als groep gewoon lekker hebben gewerkt. Dat we gewoon lekker zijn bezig geweest, 8 uur, of 8.5, 9, dat maakt mij niet uit, gewoon dat er geen rare dingen zijn gebeurd en dat we kwaliteit en kwantiteit hebben gemaakt, ja dan uh, dan heb ik een lekker gevoel. En dat er een keer gelachen wordt, een keer een geintje gemaakt wordt. Ja dan ga je fluitend naar huis.

SP1: Ja, leuk.

SP2: En dat gebeurt best vaak hoor, het is allemaal niet zo heel somber haha.

SP1: Haha nee dat geloof ik. En uh, als je kijkt naar jezelf als persoon, je zei van er zijn nog dingen waar je meer van wil weten of die je in de praktijk wil brengen. Waarom is het voor jou nu wel nog belangrijk om dingen bij te leren?

SP2: Ja, ik vind zelf dat ieder mens, iedere dag dat je binnen komt moet je open staan voor nieuwe dingen. Ik voel me eigen nog geen 59, in mijn geest ben ik nog 20, ik voel mijn eigen geestelijk nog heel jong. En ik probeer voor het leren, kijk van iedereen kan je leren, van iemand van 17 kan je leren, hè al is het al een nieuwe insteek. Kijk je moet altijd open staan voor alle argumenten van mensen, dat je het er niet altijd mee eens bent is een tweede. Maar ik vind het echt heel belangrijk, ik zou het heel erg vinden als ik afgestomd raak bij wijze van spreken. Dan uh, ja dan denk ik dat er echt mee stop.

SP1: Ja nee, begrijp ik.

SP2: Maar om nou te zeggen specifiek wat wil ik nog bijleren, voor mijn functie ben ik op een niveau dat ik zeg uh, ik hoef niet echt uhm.. En tuurlijk, ik kan nog training gebruiken maar dat is uh..

SP1: Ja, maar ondanks dat je die dingen niet zo specifiek voor je hebt is het dus wel nog motiverend om ja, hier dingen op te pakken en uit te voeren?

SP2: Ja, zeker weten. Ik denk dat ik dat tot de laatste minuut zou blijven willen. Want dat zou ik wel heel erg vinden, ik hoor dat wel eens van mensen, van pff.. Dan denk ik bij mijn eigen, hoe kan dat nou. Ook tot de laatste minuut wil je het hier toch nog goed doen, is toch leuk als iemand zegt van kijk, als je die knop zo draait gaat de machine beter. Dat is alleen maar voor jezelf beter. En je leert nog iedere dag bij.

SP1: Ja, ja dat is waar.

Extrinsieke motivatie

SP1: En vind jij het belangrijk, of hecht je er waarde aan, wat mensen buiten het bedrijf, wie dan ook, wat zij vinden van het werk wat je doet?

SP2: Neuh.. Nee, niet dat ik mijn eigen hoger of anders voor zou doen dat ik uh, nee. Ik vind het wel belangrijk voor het product wat je maakt. Dan zeggen ze wel eens van uh, als je een snoeppakket bij je hebt, bijvoorbeeld Red Band winegums, bij de 909 maken we ook

winegums maar dan in een plastic zak en dan zeggen ze, ja maar ik vind die van Red Band toch veel lekkerder. Ik zeg, denk je nou echt dat dat anders is, alleen de verpakking is anders. Dan probeer ik uit te leggen, dat is precies hetzelfde, haha. Maar ja, dat is misschien ook een stukje trots.

SP1: Haha ja, begrijpelijk wel.

SP2: Maar, het is niet dat ik mezelf anders voor zou doen, nee verre van zelfs.

SP1: Nee, oké. Uhm, ik heb hier iets staan over beloning, dan kijk ik naar gewoon je salaris maar ook de extra toeslagen, nacht en weekend en uh, misschien bonussen. Ik ben wel benieuwd in hoeverre jij dat ziet als extra stukje motivatie, of als belangrijk voor jouw inspanning in je werk?

SP2: Nou ik heb nou uh, even kijken wat is het, eerste jaar heb ik het gehad, toen kreeg ik het automatisch een jaar niet en nu weer wel, toen kreeg ik een extra beloning omdat ik zo veel jaar achter elkaar een 2 had voor mijn beoordeling. Nou, ik vind dat voor mij heel stimulerend. Ik vind dat een stukje waardering van het bedrijf uit, van hè, God, die [naam respondent], die doet wel goeie dingen.

SP1: Ja, ja.

SP2: Ja natuurlijk is dat voor mij stimulerend. Ik denk dat uh, dat geld niet gelukkig maakt. Als jij uh, 10.000 euro in de maand verdient, hoe lekker dat ook is hoor versta me niet verkeerd, maar je moet echt met tegenzin naar je werk... Ja als ze zouden tegen mij zouden zeggen van echt zelfstandig, leuk werk, kijk ik heb ook een X bedrag laten vallen toen ik hier kwam maar ik ben hier wel heel bewust gaan werken want ik ga met plezier naar mijn werk. Hè want thuis was het gezelliger, ik hoefde allemaal niet na te denken over de planningen, moet bla bla bla.

SP1: Uhuh.

SP2: Ja ik vind beloning belangrijk maar werkplezier vind ik nog veel belangrijker. En ik vind uh, nogmaals ik krijg die bonus dan, ja natuurlijk dat stel ik zeer op prijs. Ik vind dat echt een beloning, zo zie ik dat wel ja.

SP1: Ja dat voelt wel echt als beloning dus.

SP2: Ja, ja zeker.

SP1: Oké, mooi zo, dat is ook de bedoeling. Ik ben eigenlijk wel een beetje door mijn vragen heen.

SP2: Oké, nou harstikke mooi.

SP1: Ja, ik heb echt genoeg mooie dingen gehoord heel erg bedankt voor je tijd!

SP2: Nou graag gedaan meissie.

Bijlage 6 Codeboom

