



De **groene** generatie Y

Hoe houd je buitenwerkend **groen** binnen?

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Titelpagina

Auteur: Marc Dingemans
Studie: Bachelor Bedrijfskunde & Agrifood business
Leerjaar: 4
Module: DAAFP 01
Niveau: HBO
Klas: D4BAa

Titel: Afstudeerwerkstuk
Ondertitel: De groene generatie Y, hoe houd je buitenwerkend groen binnen?

Opdrachtgever: Aeres Hogeschool Dronten, de Drieslag 4, Dronten
Afstudeerdocente: Carolien Oostveen
Datum: 06-06-2022

Voorwoord

Dit onderzoek is geschreven door Marc Dingemans, werkzaam bij Donker Groen in Dronten als calculator werkvoorbereider. Ik volg de Bacheloropleiding Bedrijfskunde en Agrifood Business. Voor deze opleiding mag ik dit afstudeeronderzoek maken. Het afstudeeronderzoek in zijn geheel zal een proeve van bekwaamheid zijn voor het afronden van de opleiding.

Het onderzoek moet betrekking hebben op een actuele vraag- of probleemstelling binnen een sector naar keuze. Voorwaarde is dat het een bedrijfskundig te benaderen probleem is en binnen de eigen beroepspraktijk valt. Het onderzoek moet een meerwaarde voor de hele sector hebben en niet alleen binnen eigen bedrijf worden uitgevoerd.

Door de opleiding te volgen ben ik erachter gekomen dat ik de vakken op het gebied van personeelsmanagement erg interessant vind om te volgen en ook binnen eigen werk altijd zeer informatief en leerzaam vond. Binnen het bedrijf waar ik werk en binnen mijn netwerk hoorde ik hetzelfde probleem dan ook steeds vaker terugkomen. Goede hoveniers vallen op vrijdagmiddag met de deur in huis, ik kom mijn ontslag indienen. De leidinggevende is helemaal overdonderd en perplex. De keuze staat vaak al vast en zo vertrekt een van de goede mensen uit het team. Het vertrek heeft vaak verschillende oorzaken die niet altijd op tijd zijn herkend of besproken. In deze tijd van arbeidskrapte en vergrijzende werkvloeren is de uitdaging dan ook steeds groter aan het worden om het gat van de vertrokken werknemer op te vullen.

Ik ben zelf 35 en val in de Generatie Y ook wel millennials genoemd. Wij zijn als generatie nu de jonkies op de werkvloer omdat we tussen de 37 en 22 jaar oud zijn. Het leek mij dan ook uiterst interessant om te onderzoeken waarom deze generatie wel of niet zou blijven bij hun huidige werkgever. Waar ligt het omslagpunt om te kiezen om te vertrekken en komt dit overeen met de Generatie Y in het algemeen. Want hoe hou je buitenwerkend groen dan eigenlijk wel binnen?

Ik wil een paar mensen in het speciaal bedanken die het mede mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek te kunnen maken. In het bijzonder wil ik mijn vrouw Lisette bedanken omdat ze me niet alleen tijdens dit onderzoek maar gedurende de hele opleiding heeft gesteund, en een goed klankbord was voor vele opdrachten. Ook wil ik het bedrijf Donker Groen in zijn geheel bedanken voor het meedenken en mij de ruimte te geven om dit te mogen doen. Daarnaast wil ik Carolien Oostveen bedanken voor de goede begeleiding, feedback en prettige gesprekken tijdens de opdracht en opleiding.

Ik heb met veel plezier en enthousiasme gewerkt aan dit onderwerp en wens u veel leesplezier toe.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	6
Abstract	7
Inleiding	8
Trend moeilijk om mensen met vakkennis te vinden.....	10
Trend mensen vertrekken vaak	11
Trend minder scholieren groen opleiding	13
Behoud personeel	14
Duurzaam loopbaanbeleid	15
Goal setting.....	18
Kenmerken van hoveniersbedrijven.....	19
Generatie Y	19
Onderzoeksvragen	22
Afbakening.....	22
Doelstelling	22
Aanpak	24
Resultaten	28
Discussie	31
Conclusie en aanbevelingen.....	34
Bronnenlijst	36
Bijlagen.....	39
Bijlage 1. Werknemers die van werkgever wisselen groeit.	39
Bijlage 2.	40
Bijlage 3.	46
Bijlage 4	56
Bijlage 5.	64
Bijlage 6.	71

Samenvatting

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd en geschreven voor de hoveniersbranche. In deze branche is sinds 2014 een sterk groeiend tekort aan vaktechnisch personeel en de cijfers liegen er dan ook niet om. De interesse voor de hoveniersopleiding zakt al jaren onder studenten terwijl deelnemers aan agrarische opleidingen stabiel is. Tel hierbij de uitstroom van hoveniers die de sector verlaten op en het groeiend aantal hoveniers op en je kan de volgende conclusie trekken: wees zuinig op je huidige personeel.

Hieruit is de vraag ontstaan: 'Hoe houd je buitenwerkend groen binnen?' Om deze vraag te beantwoorden zijn er een viertal deelvragen bedacht die de hoofdvraag ondersteunen.

Om te achterhalen hoe je deze jonge hoveniers binnen de bedrijfsdeuren houdt is er gekeken wat de literatuur over deze generatie schrijft en wat werknemers in het algemeen motiveert. Hieruit zijn 9 topics naar voren gekomen die de hoveniers kunnen motiveren of demotiveren en 8 topics die de generatie Y in het bijzonder motiveren. Verder is er in dit onderzoek gekeken hoe de relatie met de leidinggevende of management van de organisatie is. Door het houden van een vijftal diepte-interviews is er geprobeerd te achterhalen wat deze hoveniers belangrijk vinden en of dit ook overeen komt met de generatie Y waarden.

De resultaten van de interviews geven aan dat de hoveniers echte teamspelers zijn die houden van een gezellige werksfeer op het project maar ook binnen het bedrijf houden ze van een platte informele structuur. Verder zijn ze graag bezig met zichzelf ontwikkelen maar willen ze ook dat hun collega's bij blijven. Op het werk vinden ze het prettig werken als ze zelf mogen bepalen hoe ze hun werk aanvliegen en uitvoeren waarbij de leidinggevende af en toe meekijkt over de schouder om ze te voorzien van en tips. Dat je zelfstandig kan werken betekent dus niet dat er geen feedback op het project meer wordt gegeven. Dit zijn de belangrijkste waarden die voort zijn gekomen uit dit onderzoek.

De hoveniers gaven elk nog verrassende inzichten hoe zij tegen de andere waarden aankeken. Ze realiseren zich goed wat er om hun heen gebeurt en welke trends er vanuit hun omgeving ontstaan. Ze kunnen hier goed hun eigen visie voor maken en verbanden leggen naar strategische keuzes.

Abstract

This graduation research was conducted and written for the horticultural sector. Since 2014, there has been a rapidly growing shortage of technical personnel in this sector and the numbers don't lie. The interest in gardener courses has been declining among students for years, while participants in agricultural courses is stable. Add the outflow of gardeners leaving the sector and the growing number of landscaping companies and you can draw the following conclusion: take good care of your current staff.

This gave rise to the question: 'How do you keep your young gardeners in your company?' To answer this question, four sub-questions have been devised to support the main question.

In order to find out how to keep these young gardeners within the company doors, we looked at what the literature writes about this generation and what motivates employees in general. This resulted in 9 topics that can motivate or demotivate gardeners and 8 topics that motivate generation Y in particular. In addition, this research examined the relationship with the manager or management of the organization. By conducting five in-depth interviews, an attempt was made to find out what these gardeners find the most important and whether this also corresponds with the generation Y values.

The results of the interviews indicate that the gardeners are real team players who like a pleasant working atmosphere on the project, but also within the company they like an informal communication structure. They like to develop themselves, but they also want to keep up with their colleagues. They enjoy working when they can decide for themselves how they approach and carry out their work, with the manager occasionally looking over their shoulder to provide them with tips and tricks. The fact that they can work independently does not mean that feedback no longer should be given on the project. These are the most important values that have emerged from this research.

The gardeners each gave surprising insights into how they viewed the other values. They are well aware of what is happening around them and which trends are emerging from their sector. They can make their own vision for these trends and make connections to strategic choices.

Inleiding

De afgelopen jaren is er een steeds groter tekort aan hoveniers. Door verschillende factoren is er een grote vraag naar deze vakmensen en een steeds lagere instroom vanaf scholen naar dit groene vak. Corona heeft hier nog een schepje bovenop gedaan. De huidige vraag naar hoveniers zet veel bedrijven dan ook onder druk en de aanbiedingen om over te stappen voor medewerkers worden met de week mooier. Van een ruimer loon tot een auto van de zaak, als nieuwkomer in de groene sector kun je het allemaal krijgen en dan hebben we het nog niet over andere sectoren die azen op de vakmensen in het groen. Kortom heel veel ontwikkelingen die het de hedendaagse hoveniersbedrijven niet makkelijk maken (R. Eilander, 10 januari 2022).

Het hoveniers vak is een mooi vak waarin tuinen aanleggen en onderhouden van tuinen centraal staat. Het woord hovenier, ook wel tuinman genoemd, stamt af van de woorden hof en tuin (Schonfeld, 1970). Van oorsprong was een hovenier een ambachtsman die in dienst van adel was. Rond de 17^e eeuw werd dit ontpopte de hovenier zich als een alleskunner. In de 18^e eeuw kwamen de eerste stadshoveniers werken voor gemeentes als Zwolle en Groningen. Deze stadshoveniers deden alles en ontwikkelden zich tot de huidige omgevingsvakmensen.

Door de jaren heen zijn er veel van de werkzaamheden die onder het beroep hovenier vielen omgevormd naar specialisaties zoals boomverzorgers, dak en gevelgroen specialisten, hovenier aanleg of onderhoud en interieurbepplanting. Met de groei van het aantal specialismen groeit ook de vraag naar vakmanschap binnen deze specialismen. Al sinds 2018 is er een groeiend tekort aan vakmensen binnen de hoveniersector (GWW Totaal, 2018) en dit is tot op heden nog onveranderd. Met de komst van Corona is de vraag naar hoveniers alleen maar toegenomen. Veel particulieren kunnen door de Corona pandemie niet op vakantie en steken hun gespaarde geld in verbouwingen van het huis en de tuin en ook de groeiende woningmarkt draagt bij aan vraag naar vakmensen (de Stentor, 2021).

Het onderwijs is ook een factor die door de bedrijven wordt gezien als een van de factoren die invloed heeft op het tekort van vakmensen. Het onderwijs zou bijvoorbeeld niet genoeg ontwikkelen en aansluiten op de praktijk. Onder veel studenten is het beeld van de hovenier een man die de hele dag in een geel hesje aan het schoffelen is, terwijl dit maar een klein onderdeel van het hele werk pakket is. Het is werk waar je vroeg voor op moet staan, dit komt mede doordat de meeste hoveniers tussen zeven uur en half acht op het project zijn. Ook gaat het werk vaak door in weer en wind en kun je niet er tussenuit omdat er een bui overkomt. Hoveniers hebben vaak zwaar werk en het vraagt fysiek veel van het lichaam. Daarnaast is de passie voor het werk een fenomeen dat achteruit loopt in de huidige maatschappij (Kierkels, 2019). Met een terugloop van studenten die al jaren aanhoudt zijn er duidelijk redenen om je zorgen te maken, dit wordt verder uitgediept bij; trends minder scholieren naar groen opleiding. Er zijn ook veel kansen zoals de ontwikkelingen op dak en gevelgroen, er wordt meer geautomatiseerd met bijvoorbeeld robotmaaiers en ook zijn er veel innovaties met hulpmiddelen en de omschakeling naar elektrisch en duurzamer werken.

Doordat er een hoge vraag is naar vakmensen moeten bedrijven een goed personeelsmanagement voeren om uitstroom te beperken. De natuurlijke uitstroom van pensioengerechtigde hoort erbij en is niet te beïnvloeden. Uitstroom van werknemers die door andere redenen het bedrijf verlaten is des te belangrijker geworden om deze zo laag mogelijk te houden. Een duurzaam loopbaanbeleid biedt hier mogelijk kansen voor.

Nederland is een welvarend west Europees land met een open economie. De economie is een mengvorm van plan- en vrijemarkteconomie waar bedrijven zelf mogen bepalen wat ze inkopen of verkopen. Hierbij bepaalt vraag en aanbod vaak de prijs van de producten of diensten. De economie wordt in stand gehouden doordat er structureel overleg is tussen bedrijven, overheden, vakbonden en brancheverenigingen. Verder staat de Nederlandse economie bekend om zijn handel op exportgebied.

Nederland heeft van 2008 tot 2011 een krediet crisis meegemaakt en herstelde hiervan in ongeveer 2014. Na 2014 begon Nederland weer in een stijgende en ontwikkelende lijn te komen waarbij de gevolgen van de crisis waren voorbij gegroeid. Jarenlang zijn hiervan de vruchten geplukt totdat de coronacrisis kwam in 2020. Het aantal werkzame mensen daalde in 2020 voor het eerst na 6 jaar groei met 48 duizend. De daling van het aantal werkzame mensen is onder andere het gevolg van de coronacrisis. Veel mensen die werkten in bijvoorbeeld de cultuursector, horeca en catering en de detailhandel sector verloren hun baan door de corona. Dit baan verlies betrof alleen mensen in dienstverband. Het aantal mensen dat als zelfstandige aan het werk ging groeide juist met 56 duizend (CBS, 2020). Het dalen van het aandeel werkende mensen is ook gerelateerd aan de vergrijzing die binnen Europa en dus ook Nederland plaats vindt. Nog niet eerder waren er zoveel ervaren senioren in Nederland.

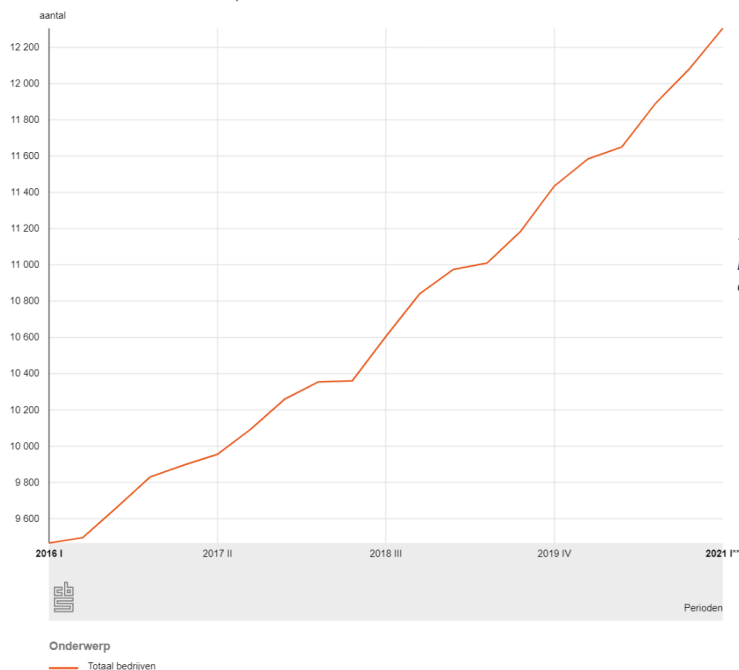
Trend moeilijk om mensen met vak kennis te vinden

De afgelopen jaren is het tekort aan vakmensen in verschillende sectoren toegenomen. Vooral in de technische sector en in de verpleging is er al snel een tekort ontstaan. De afgelopen jaren zijn daar meer sectoren bijgekomen zoals hoveniers, elektriciens, verkopers, administratieve krachten en de zorg. Deze cijfers worden door het UWV berekend over 35 arbeidsregio's door het aantal vacatures tegen kortlopende werklozen weg te strepen (*Overal personeel gezocht, 'tekort aan mensen is de nieuwe crisis', 2021*). Dit worden ook wel krapte beroepen genoemd. Veel van deze tekorten zijn een directe belemmering voor economisch herstel/groei. Ook de verduurzaming van Nederland vraagt veel vaktechnische mensen die schaars zijn op dit moment, de piek wordt verwacht rond 2040 terwijl kleinere generaties de arbeidsmarkt betreden (Bontekoning, 2020).

De hoveniers sector kampt de afgelopen 5 jaar met een groeiend tekort aan vaktechnische mensen. De krapte kan gerelateerd zijn aan de volgende zaken. Het aantal hoveniers bedrijven is de afgelopen jaren toegenomen met 30%, zie tabel 1. Door de groei van het aantal bedrijven neemt de vraag naar

Bedrijven; bedrijfstak

Bedrijfstakken/branches SBI 2008: 813 Hoveniersbedrijven



Tabel 1 Groei van het aantal hoveniersbedrijven tussen 2016 en 2021 (statline, CBS)

vaktechnische werknemers ook toe. Daarnaast is de waardering voor de omgeving en het groen om ons heen sterk gegroeid door de Coronacrisis. Mensen vinden het fijn om in een groene buurt te wonen en een luchtje te scheppen buiten. Dit komt onder andere doordat meer mensen thuiswerken en de afgelopen twee jaar meer in eigen land bleven (van Houwelingen, 2020). Doordat mensen vakantie in eigen land hielden werd er ook meer geïnvesteerd in eigen tuin (*Veel woningbezitters investeren in hun tuin*, 2021). Deze investeringen in tuinen zorgt ervoor dat hoveniers bedrijven meer aanvragen krijgen en ook opzoek gaan naar meer personeel.

Trend mensen vertrekken vaak

Na de kredietcrisis van 2007 tot 2011 is de Nederlandse economie gaan herstellen. Na dit herstel is de economie gaan groeien waarin de arbeidsmarkt in 2016 serieus begon te groeien. Hiermee nam ook de arbeidsmobiliteit toe. Werknemers kunnen binnen eigen organisatie meer vragen en beter doorgroeien maar ook buiten de organisatie kan er meer worden gevraagd. De werknemers die buiten de organisatie verder gaan zoeken vallen onder de externe arbeidsmobiliteit.

Sinds 2015 is het aantal werknemers dat van werkgever is gewisseld toegenomen met 9,6%. In 2020 is een dip te zien in de wisseling van werkgever die mogelijk is gerelateerd aan Corona. Echter in 2021 zien we dat dit snel herstelt en na drie kwartalen op hetzelfde niveau zit als het tweede kwart van 2019, zie tabel 6 *Aantal werknemers dat wisselt van werkgever* op bijlage 1.

In de agrarisch groene sector is de uitstroom van werknemers gemeten in 2017 en 2019. Hier valt het op dat de uitstroom tussen deze jaren is gestegen met 17,6%. De instroom van nieuwe werknemers laat een stijging zien van 10,7% en blijft daarmee ver achter de gemiddelde uitstroom bij hoveniers zoals te zien is in tabel 2 (CBS, 2020).

Arbeidsmobiliteit & vacatures 	Ontwikkeling	2017	2019
Instroom 	10,7%	26.590	29.430
Uitstroom 	17,6%	23.000	27.040
Instroom - Schoolverlater met diploma 	-9,3%	6,0%	5,5%
Aantal vacatures 	15,6%	15.270	17.650

Tabel 2 Arbeidsmobiliteit en vacatures Hoveniersbranche

Werknemers die vaker van baan wisselen in korte perioden worden ook wel Job Hoppers genoemd. Het beeld van een lineaire carrière waarin een of twee werkgevers bepalend zijn voor de totale tijd dat een persoon werkt lijkt al een aantal jaar op zijn retour te zijn. Vooral jongere werknemers hebben minder moeite om van baan te wisselen en worden ook wel Job Hoppers genoemd. De verschillende definities van job hoppen geven aan dat het wisselen van baan op vrijwillige basis moet zijn en ook geven de meeste definities aan dat er rationeel over na is gedacht. Job hopping wordt beïnvloed door meerdere factoren die typerend voor een persoon zijn zoals; werktevredenheid, persoonlijkheid, individueel perspectief. Daarnaast zijn er ook meer werk gerelateerde factoren die invloed hebben op job hoppen zoals; uitbreiden van netwerk, stijging in salaris en sneller een droombaan vinden (Sturms, 2018). Hier zal dieper op in worden gegaan bij Generatie Y.

Trend minder scholieren groen opleiding

De afgelopen jaren is er een trend gesignaleerd dat opleidingen voor het groen steeds minder studenten trekken. Het aantal studenten is de afgelopen jaren afgenomen en de voorspelling voor de aankomende jaren is dat deze trend doorzet. Dit probleem is in 2018 geconstateerd door de inspectie van onderwijs (Mens, 2018). Het aantal studenten dat deelneemt aan de opleiding mbo-hovenier bedraagt in 2018/2019 5280 leerlingen, vergeleken met schooljaar 2014/2015 is dit een

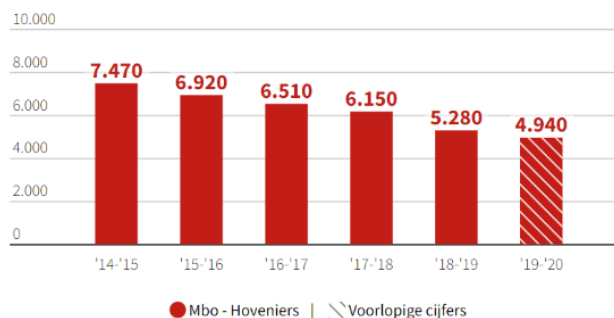
daling van 29% (tabel 3). Vergeleken met het totaal aantal studenten binnen de agrarische en groene MBO beroepsopleidingen (tabel 4) is dit een sterke afwijking (*Informatiedashboard, MBO studenten hoveniersopleiding*, 2020). Een deel van deze daling is te wijten aan het imago van de hovenier en de sector (den Bleker, 2020). In 2020 is er een imago campagne van start gegaan door de branchevereniging en sociale partners om de instroom naar het MBO en HBO te bevorderen. Het is de grootste indicator dat de instroom van jonge hoveniers krimpt.

Ook het aantal schoolverlaters met een diploma heeft een daling van 0,5%. Dit geeft aan dat opleidingen vaker worden gestopt voor het behalen van een diploma. Dit geeft aan dat de opleiding niet past bij de student of overeenkomt met zijn of haar verwachting (tabel 2).

De indicatoren hierboven geven stuk voor stuk weer dat jonge mensen het hoveniersvak niet erg aantrekkelijk vinden. Ondanks de niet aantrekkelijke uistraling zijn er ook veel kansen en mogelijkheden binnen het hoveniersvak liggen zoals het meedenken en bedenken van klimaat gerelateerde oplossingen. Hierbij kun je denken aan duurzame waterhuishouding in de stad, reductie van CO2 en hittestress door meer dak en gevel groen of bijdragen aan het bevorderen van natuur milieu en biodiversiteit (2018).

Studenten

Agrarische en groene sector, aantal



Tabel 3 Totaal aantal studenten opleiding hovenier MBO (bron: Colland)

Studenten

Agrarische en groene sector, aantal



Tabel 4 Totaal aantal studenten agrarische en groene sector MBO (bron: Colland)

Behoud personeel

Het is voor de huidige hoveniersbedrijven van belang om hun huidige personeelsbestand te behouden. Bij een lage uitstroom van personeel kan er grip worden gehouden op de kosten die hiermee gemoeid gaan. De kosten van ongewenste uitstroom bestaan uit:

- Kosten van een onbemande functie
- Opleiding en ontwikkeling
- Inwerken van personeel
- Opgebouwde relaties en contacten
- Adverteren en recruter

Voor de continuering van het bedrijf is het dus essentieel om ongewenst personeelsverloop zo laag mogelijk te houden. Ongewenst personeelsverloop is een stroom van mensen die de organisatie verlaat en daarmee een negatieve impact heeft op de organisatie. Je kan hierbij denken aan een werknemer met specifieke kennis of een specialisatie die ineens besluit om bij een ander bedrijf te gaan werken. Zijn of haar plek kan niet zomaar worden opgevuld en een andere medewerker opleiden tot dezelfde positie kost vaak veel tijd, ervaring en/of opleiding, dit heeft een negatieve impact op de organisatie. De werkgever zal moeten kijken waar de behoeften en belangen van de werknemers liggen binnen de organisatie om ongewenst verloop zo laag mogelijk te houden. Veel voorkomende oorzaken van plotseling vetrekken van werknemers zijn (Hollink, 2018):

- **Te weinig betrokkenheid;** gewoon weg weten wat leeft onder je werknemers en laten zien dat het zowel op werkgebied als prive, in goede en slechte tijden interesse toont in je medewerkers, zorgt voor een positieve impact.
- **Te veel overwerken;** als werknemers te vaak lange dagen moeten maken door bijvoorbeeld teveel werk aannemen of slechte planning heeft een negatieve impact op werknemers.
- **Onvoldoende belonen van prestaties;** als medewerkers laten zien dat ze meer doen dan gevraagd wordt of een coninu goed verloop van projecten met positieve resultaten dan mag dit benoemd worden en eventueel beloond. Door dit niet kenbaar te maken kan dit negatieve effecten op personeel hebben.
- **Gebrekkige interne communicatie;** wees transparant over ontwikkelingen binnen de organisatie. Door je medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen hou je hun interesse en aandacht vast en blijven ze betrokken.
- **Afspraken niet nakomen;** afspraak is afspraak. Dit is een van de kernwaarden van elk mens en bij het niet nakomen zal het onderling vertrouwen snel worden aangetast.

-
- **Niet investeren in opleiding en ontwikkeling;** werknemers die graag meer uit zichzelf halen of de behoefte hebben in het ontwikkelen van zichzelf of specifieke vaardigheden zullen de organisatie sneller verlaten als deze kans niet wordt gegeven.
 - **Geen/te weinig vertrouwen geven;** door werknemers ruimte te geven om fouten te maken en hiervan te leren blijven ze betrokken. Blijf hierover in gesprek met je medewerkers. Door geen ruimte te geven en vertrouwen verliezen medewerkers hun betrokkenheid bij de organisatie.
 - **Verkeerd voorbeeld geven op leidinggevend gebied;** net als afspraken niet nakomen spreekt deze voor zich. Je kan medewerkers niet aanspreken op verkeerd gedrag dat jij zelf vertoont.
 - **Verkeerde beelden voorschetsen of zekere beloftes niet nakomen;** in gesprekken zoals sollicitatie gesprekken en functioneringsgesprekken moet je als organisatie voorzichtig zijn met het toekomst pad of een belofte doen richting een functie die de werknemer mogelijk kan krijgen. Zeg alleen dingen toe die je waar kan en wilt maken en niet iets waarmee je werknemers wilt behouden als zoethoudertje.

Duurzaam loopbaanbeleid

Veel bedrijven hanteren een HRM beleid binnen de organisatie waarin de strategische doelen worden beschreven op dit gebied ook wel strategisch HRM beleid genoemd. Dit beleid beschrijft niet zozeer de veranderingen binnen het HRM maar zijn bedoeld om een koers te geven aan concurrentiekracht en het voortbestaan van de organisatie zeker te stellen (Kluijtmans & Kamperman, 2017).

Organisaties streven naar steeds duurzamere manieren van het voortzetten van de organisatie en zetten hierbij hun hun doelen onder de noemer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook wel MVO genoemd. Er worden steeds meer elementen onder het MVO geschaard zoals de drie P's; people, planet en profit. Het MVO staat er dan ook voor om een continu proces van verbeteringen op gang te houden waaronder ook het personeel beleid. Het strategisch HRM beleid dat vanaf de jaren negentig werd gehanteerd verschuift meer naar een duurzaam HRM beleid (figuur 1). Waar in de jaren negentig bij een Strategisch beleid vooral de nadruk lag op het financieel aspect is dit verschoven naar een resource based view (Kluijtmans & Kamperman, 2017).



Figuur 1 Duurzame inzetbaarheid (Focus werkt, Z.D.)

De drie P's van MVO worden bij een duurzaam HRM beleid ook wel vertaald naar ROC-model (tabel 5). Deze afkorting staat voor Respect wat duidt op het People gebied. Omgevingsbewustzijn staat voor Planet en Continuïteit is de gelijke van Profit. Deze drie dimensies passen beter bij het duurzaam HRM beleid dan de drie P's uit MVO omdat ze binnen het vakgebied een betere weerspiegeling geven van de maatschappelijke ontwikkelingen waar HRM mee te maken heeft (Kluijtmans & Kamperman, 2017).

Het ROC-model

MVO	Duurzaam HRM	Focusvraag	Voorbeeldthema's
People	Respect	Hoe laten we medewerkers als volwaardige interne stakeholders tot hun recht komen?	Paars management Dialogoog Zinvol werk Engagement
Planet	Omgevingsbewustzijn	Hoe verbinden we ons HR-beleid met onze andere stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de maatschappij?	Diversiteitsmanagement Inclusie Netwerken Vrijwilligersmanagement Werk-privébalans
Profit	Continuïteit	Hoe zorgen wij ervoor dat onze medewerkers en organisatie toekomstbestendig zijn?	Duurzame inzetbaarheid Successieplanning Sociale innovatie

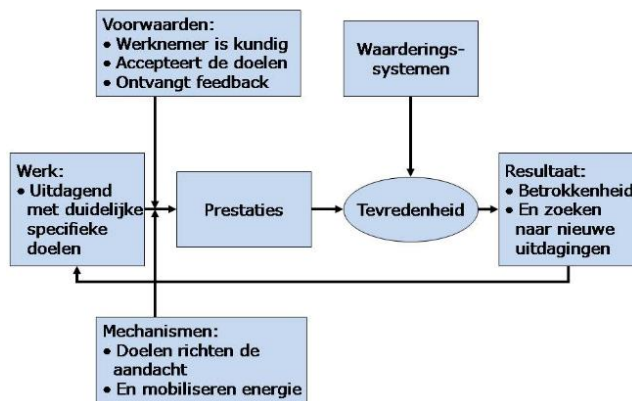
Tabel 5 Het ROC model onttrafeld (Kluijtmans & Kamperman, 2017)

Bij duurzaam HRM beleid wordt vooral gekeken hoe met zo min mogelijk negatieve impact een zo goed mogelijke en stabiele continuering van het bedrijf kan worden gerealiseerd. Hierbij investeren organisaties meer in duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers om gedurende hun hele loopbaan hen gezond en vitaal te houden, zowel lichamelijk als geestelijk. De organisatie probeert medewerkers te prikkelen om zowel in het hier-en-nu als in de toekomst het vermogen te onderhouden dat ze in staat stelt om hun werk uit te voeren (Bergsma et al., 2020).

Een van de belangrijkste schakels binnen duurzame inzetbaarheid is kijken en maken van loopbaan perspectief. Bij loopbaan perspectief wordt gekeken naar de inzetbaarheid van de medewerker op dit moment maar ook in de toekomst. Doordat functies en banen steeds sneller veranderen door bijvoorbeeld automatisering van fabriekswerk of digitalisering van een boekhoudkantoor die voorheen alles op papier registreerde. Werknemers kunnen duurzamer worden ingezet in de toekomst binnen of buiten de organisatie als er breder wordt gekeken en ontwikkeld dan hun huidige functie alleen (Kluijtmans & Kamperman, 2017).

Goal setting

In de zestiger jaren hebben Edwin Locke en Gary Latham een motivatietheorie ontwikkeld die een verband aangeeft tussen gedrag, zetten van doelen en hoe feedback hierop geven kan leiden tot betere resultaten. Deze theorie heet de Goal Setting Theory. Door moeilijke maar haalbare doelen te stellen met daaraan bepaalde principes te verbinden worden mensen gemotiveerd om betere prestaties te behalen. Het is van belang dat de volgende vijf principes worden gehanteerd: duidelijkheid, uitdaging, commitment, taakcomplexiteit en feedback (Beljaars, 2020).



Figuur 2 Goal Setting Theory door Locke & Latham (Kluijtmans & Kamperman, 2017)

Duidelijk: het moet duidelijk zijn wat het doel is dat je wilt behalen. Van dit doel wil je de randvoorwaarden ook gelijk helder hebben zodat hier achteraf geen discussie over ontstaat. Dit doel kun je het beste SMART omschrijven (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) omschrijven.

Uitdagend: motiverende doelen moeten uitdagend zijn voor een persoon. Een hoge uitdaging is goed maar het moet wel haalbaar zijn. Een te hoge uitdaging zal eerder demotiveren en in een te lage uitdaging zit geen motivatie.

Taakcomplexiteit: een leidinggevende zal goed moeten kunnen aanvoelen of gestelde doelen binnen de vaardigheden zitten van zijn werknemers. Zodra de vraag te complex is zal een medewerker afhaken. Als een doel vrij groot is kan het nuttig zijn om deze op te delen in subdoelen.

Commitment: werknemers moet zich niet verplicht voelen om dit doel te halen maar zelf graag meewerken hieraan. Intrinsieke motivatie is daarom erg belangrijk om de medewerkers betrokken te houden in het behalen van de opgestelde doelen.

Feedback: feedback is erg belangrijk in de Goal Setting Theory en moet worden verbonden aan het doel. Feedback zal regelmatig en constructief moeten worden gegeven van leidinggevende naar werknemer en andersom.

Deze 5 principes zijn de basis voor de Goal Setting Theory. Door deze principes goed te gebruiken zijn werknemers in staat goed gemotiveerd hun doelen te behalen, dit zal resulteren in meer betrokkenheid van de medewerkers.

Kenmerken van hoveniersbedrijven

Voor dit onderzoek is het belangrijk om de kenmerken en waarden van hoveniers bedrijven in het algemeen te beschrijven om te zien of deze kenmerken en waarden overeen komen met de verwachten van nieuwe generaties die deze branche zullen betreden. Over het algemeen werkt bijna driekwart van alle werknemers 35 uur of meer en heeft ruim 71% een vaste baan. Er wordt bij 12,8 % van de werkgevers overgewerkt wat zich in de meeste gevallen beperkt tot maximaal 16 uur per maand. Ruim negen op de tien werknemers is man (CBS, 2020). Bij de kleine bedrijven is vaak 1 leidinggevende waar bij de grotere bedrijven meer functies zijn en een hiërarchische bedrijfsvoering normaal is. Het werkgebied van een hovenier hangt vaak samen met de grootte van het bedrijf. Kleine bedrijven zitten meer regionaal waar grote bedrijven grotere afstanden afleggen van meer dan 75 kilometer.

Het werk bestaat vooral uit tuinaanleg en onderhoud waar door de jaren heen meer specialiteiten bij zijn gekomen als boomverzorger, greenkeeper en interieurbeplanter. De meeste bedrijven beginnen tussen de 7 en 8 uur op het project tot 4 - 5 uur. Thuiswerken is voor de meeste hoveniers niet gebruikelijk omdat het werk op het project moet worden uitgevoerd. Fysiek is het een zwaar beroep waarbij diverse machines het werk ondersteunen. Het werk gaat het hele jaar door buiten en in elk seizoen is er werk te doen waarbij alleen extreme regen of sneeuw een rem op het werk kan zijn. Doorgaans wordt bij warm weer en regen gewoon doorgewerkt in passende kledij.

De hoveniersbranche heeft duidelijke kenmerken maar door de verschillende groottes van bedrijven en diverse klanten kringen zijn er geen kenmerkende waarden voor de Hoveniersbranche. De verschillen per bedrijf zijn te groot om specifieke waarden aan de branche te koppelen.

Generatie Y

Er wordt al heel lang onderzoek gedaan naar de behoeften van mensen en er worden steeds meer theorieën ontwikkeld op dit gebied. Voor dit onderzoek kijken we naar jonge hoveniers en kunnen we deze als groep bekijken, namelijk generatie Y. Deze generatie worden ook wel de millennials genoemd en is geboren tussen 1985 en 1999 en dus geboren aan het begin van de digitale wereld. Er zijn ruim 3 miljoen mensen van de generatie Y in Nederland. Deze generatie is bekend met internet en sociale media en wordt ook wel de grenzeloze generatie genoemd. Millennials hebben bij hun opvoeding meegekregen dat er veel kan en dat ze alles kunnen worden, eenmaal op de werkvloer aangekomen blijkt dit vaak niet het geval te zijn (Launspach, 2020).

Ze zijn begonnen met werken tijdens of aan het eind van de crisis waarin werkgevers voorzichtig waren met het geven van vaste contracten en na een aantal jaren van voorspoed in de Corona crisis belanden. Ook vinden ze flexibiliteit en vrijheid belangrijk en moet er een goede balans zijn tussen werk en prive, hiervoor mogen vaste werk tijden wijken en is het mogelijk dat er om 9 uur in de avond nog even een klus wordt afgerond achter de computer aan de keukentafel. Deze generatie staat bekend om zijn volgende waarden:

- Authenticiteit, zichzelf zijn, thuis voelen
- Handelingsvrijheid, zelf vormgeven aan werk en werkomgeving
- Flexibiliteit, afwisseling kunnen creëren
- Creativiteit, out of the box denken en niet volgens oude patronen blijven werken
- Gelijkwaardigheid, geen hiërarchische bedrijfscultuur
- Spontaneïteit, informeel en open contact, regelmatig feedback geven, samenwerken
- Open minded, open staan voor veranderingen
- Praktisch inzetten van sociale media

Millenials zijn een van de meest besproken generaties en er is al veel onderzoek naar ze gedaan en gepubliceerd. Over het algemeen zijn millenials graag gezien binnen bedrijven en worden ze goed ontvangen om hun hierboven genoemde kenmerken. Ze willen meedoen en zich thuis voelen in een organisatie. Eenmaal aan het werk vallen veel millenials een beetje in een gat waar ze snel hun energie verliezen omdat ze overspoeld worden door verouderde patronen. Millenials willen met goede wil en de kennis van nu graag toepassen en dat werkt niet in een verouderd systeem (Bontekoning, 2020).

Dynamiek

De generatie Y wil het wiel dus niet opnieuw uitvinden maar ook niet meer de oude huifkar rijden. Zijn de hoveniers uit deze generatie net zo typisch als hiervoor is beschreven en lopen zij tegen dezelfde muren op als de generatie Y in het algemeen, dit is niet bekend. Zoals Aart Bontekoning in zijn onderzoeken naar generatie verschillen heeft aangetoond hou je een millennial niet met een loonsverhoging of een promotie binnen, er is namelijk meer dan geld of een hoge functie alleen binnen je werk.

Generatievorming is afhankelijk van de dynamiek met andere generaties. De kwaliteiten van een generatie die tot bloei kunnen komen tijdens het dynamische proces. In veel organisaties is dit proces zichtbaar. Tegenwerking van oudere generaties kan leiden tot een soort van misvorming van de jongere generatie. De negatieve ontwikkeling van een jonge generatie heeft impact op zowel de fysieke als de mentale kant. Er is ook een positieve ontwikkeling mogelijk van de jonge generatie,

hierbij is de balans tussen leiders en volgers in balans en wordt de jonge generatie actief gesteund en voorzien van feedback. Zonder de vernieuwende invloed van jongere generaties zullen werkvormen verouderen en uiteindelijk een negatief effect hebben op samenwerkingen, productiviteit en dienstverlening (Bontekoning, 2010). Er is dus een verband tussen hoe generatie Y zich mentaal en fysiek voelt op de werkvloer en de manier van leidinggeven in de organisatie.

Millenials lijken zich verbonden te voelen met de protest generatie (1940-1955). Er lijkt meer openheid tussen deze twee generaties te zijn als bij millenials en andere generaties. Dit zorgt voor een soort verbinding tussen beide. De open en spontane manier van handelen lijkt precies hetgene te zijn waar de protest generatie voor valt bij de millenials en andersom. Het ongeremde en creatieve in het doen en laten zorgt ervoor dat deze twee generaties op de werkvloer het goed met elkaar kunnen vinden (Bontekoning, 2020).

De volgende knowledge gap is hieruit naar voren gekomen:

Zijn de waarden van millennials in het algemeen herkenbaar bij millennial hoveniers of ligt dit toch anders en zijn er verschillen aanwezig.

Het tweede deel van gap is:

Hoe kan de hovenierssector zorgen dat ze haar jonge personeel dat ze hebben, behouden.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die voor dit onderzoek zal worden onderzocht is als volgt:

- Hoe houd je jonge hoveniers meer binnen de hoveniersbranche/het bedrijf?

Om deze hoofdvraag te onderzoeken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Vinden jonge hoveniers dezelfde waarden belangrijk als generatie Y in het algemeen?
- Welke kenmerken of waarden vindt een generatie Y hovenier passen bij de hoveniersbranche?
- Wat motiveert de generatie Y hovenier op zijn werk?
- Hoe kijkt de groene Y generatie naar het management c.q. leidinggevende?

Afbakening

Voor dit onderzoek zullen werknemers uit de hovenierssector worden benaderd voor een interview. In dit onderzoek zal alleen de kant van de werknemer worden belicht en niet de kant van de werkgever/leidinggevende. Leidinggevende kunnen van verschillende generaties zijn met elk zijn eigen waarden. Door het beperkt aantal leidinggevende in verhouding tot werkende hoveniers wordt een specifieke generatie hieraan koppelen erg moeilijk.

De volgende uitgangspunten worden gehandhaafd voor dit onderzoek om een goede afbakening te realiseren.

- De geïnterviewden moeten werken in de hoveniersbranche/sector.
- De geïnterviewden moeten vallen binnen Y generatie, dat wil zeggen dat ze zijn geboren tussen jaar 1985 en 1999. Of tussen de 37 jaar en 23 jaar oud zijn.
- De geïnterviewden zijn in loondienst en geen zzp'er.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen hoe je jonge hoveniers beter binnen je bedrijf kan houden. Om hierachter te komen zijn hoveniers geïnterviewd om te achterhalen wat belangrijk is voor ze om bij een bedrijf te blijven of juist te vertrekken. Uit dit onderzoek zal worden gekeken of hoveniers uit de generatie Y dezelfde waarden hebben als de generatie Y op zich. Er zal worden

onderzocht wat de belangrijkste waarden zijn voor deze generatie waar bedrijven rekening mee moeten houden als ze hun ongewenste personeelsverloop zo laag mogelijk te houden.

Aanpak

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd in de vorm van een kwalitatieve casestudie. Door het uitvoeren van diepte-interviews wordt er gekeken naar waar het omslagpunt ligt dat een werknemer zou doen besluiten om het bedrijf te doen verlaten. De interviews zullen semi-gestructureerd zijn waarbij de basis voor het interview grotendeels vooraf is bepaald en enkel wordt afgeweken of doorgevraagd als de antwoorden van de geïnterviewde daar aanleiding toe geven. De deelvragen zullen als volgt worden gebruikt voor de data verzameling.

- *Vinden jonge hoveniers dezelfde waarden belangrijk als generatie Y in het algemeen?*

Volgens Aart Bontekoning hecht de generatie Y veel aan de beschreven waarden beschreven op pagina 16. Deze waarden zullen vooraf worden overlegd met de geïnterviewde en in vraag 1 van het interview worden behandeld. Er zal niet worden overlegd welke waarde bij welke generatie hoort. De waarden van alle generaties van de werkvloer zullen worden voorgelegd te vinden in bijlage 2.

- *Welke kenmerken of waarden vindt een generatie Y hovenier passen bij de hoveniersbranche?*

De lijst met waarden kenmerkend voor elke generatie zal worden voorgelegd aan de geïnterviewden. Er zal niet worden medegedeeld welke waarde bij welke generatie hoort. Door dezelfde lijst met waarden voor te leggen kan worden achterhaald of de geïnterviewde een verschil ziet tussen zijn eigen waarden en welke hij vindt passen bij de branche. Mogelijk komen hier andere denkwijzen of mismatches van waarden aan het licht.

- *Wat motiveert de generatie Y hovenier op zijn werk?*

De verschillende topics benoemd in bijlage 2 zullen gaandeweg in het interview worden doorgenomen om te kijken waar de meeste motivatie of demotivatie zit. In vraag 12 wordt er gevraagd naar een top drie van beste motivaties of demotivatie. De geïnterviewde kan hierin aangeven wat voor hem/haar de grootste reden is om van werkgever te wisselen, dit geeft aan waar voor de geïnterviewde de belangrijkste waarden liggen.

- *Hoe kijkt de groene Y generatie naar het management c.q. leidinggevende?*

Tijdens de 2^e interview vraag zal worden gevraagd naar de ervaringen met de leidinggevende en ook de leeftijd van de leidinggevende. Aan de hand van de leeftijd kan worden gekeken uit welke generatie de leidinggevende komt.

Er 5 hoveniers uit de generatie Y worden geïnterviewd. De vragen in het interview zullen uit 2 initiatief vragen en diverse vragen worden gebaseerd op specifieke topics om een onderscheid te kunnen

maken welke waarden van groter of minder belang zijn voor de hoveniers. De 5 hoveniers die bereidwillig waren voor het houden van een interview werken bij de onderstaande bedrijven:

- Donker Groen (ca. 850 medewerkers)
- Van Doorn (ca. 328 medewerkers)
- Koninklijke Ginkelgroep (ca. 300 medewerkers)
- Loohorst (ca. 50 medewerkers)

De waarden die kenmerkend zijn voor de generatie Y en andere generaties komen voor uit onderzoek van Aart Bontekoning (Bontekoning, 2020). De vragen die zullen worden gesteld in de topics zijn gebaseerd op de motivatietheorie van Locke en Latham en op de waarden beschreven door Aart Bonte Koning; nieuwe generaties in vergrijzende organisaties.

Hierna zal worden geanalyseerd of hun waarden overeenkomen met die in theoretisch kader zijn beschreven namelijk de waarden die zijn voortgekomen uit het generatie onderzoek van Aart Bontekoning en de Goalsetting theorie. Nadat deze uitkomsten zijn vergeleken kan er een conclusie worden getrokken waar de grootste valkuil ligt voor een bedrijf op het gebied van personeel behoudt.

Onderbouwen validiteit, intern

De doelgroep voor dit onderzoek, de geïnterviewden vallen binnen een strakke afkadering waardoor er een goed onderscheid kan worden gemaakt of deze groep overeenkomt met de generatie Y in het algemeen of juist andere opvattingen heeft.

De vragen over verschillende topics en vergelijking van de uitkomst zullen worden beoordeeld volgens een Across-cases analyse. De bevroagde topics kunnen na een inventarisatie worden onderscheiden in topics met veel en weinig overeenstemming.

De vragen en topics komen overeen of zijn gebaseerd op het beschreven theoretisch kader. Door de materie van dit onderwerp van verschillende kanten te belichten, wordt er een triangulatie van bronnen uitgevoerd dat bevorderend werkt voor de validiteit van het onderzoek. Hiermee is de theoretische onderbouwing afgekaderd. Tijdens de interviews zullen verschillende gesprekstechnieken worden gebruikt om de juiste informatie te verkrijgen. Door het stellen van open vragen en de gesprekstechniek Luisteren Samenvatten Doorvragen wordt de gewenste informatie ontvangen.

Het semi-gestructureerde interview heeft een relatief hoge validiteit op het gebied van interviewvormen (Dingemanse, 2015). Er zal tijdens de vaste interview vragen worden doorgevraagd naar topics, ook wel waarde die hoog bij millennials in het algemeen staan. De topics zijn als volgt:

-
- Authenticiteit, handelingsvrijheid, flexibiliteit, creativiteit, gelijkwaardigheid, spontaniteit, open minded en inzet sociale media
 - Overwerken, ontwikkeling, afspraken nakomen, vertrouwen geven, voorbeeld tonen, prestatie beloning, toezeggingen, interesse tonen en communicatie.

Interview vragen

De initiële vragen zullen zijn:

Vraag 1: Welke waarden uit de zijn belangrijk voor jou persoonlijk op het gebied van werk, kun je er vijf noemen?

Vraag 2: Hoe kijk je tegen je leidinggevende aan (hoe oud is hij/zij)? Waar loop je tegen aan op communicatief gebied met hem/haar?

Topic gerelateerde vragen:

Vraag 3: Hoe kijk je tegen deze motivatoren (overwerk, beloning, interesse etc.) aan binnen jou bedrijf/organisatie

Vraag 4: hoe worden de volgende waarden (generatie Y waarden) gebruikt binnen jou bedrijf/organisatie en wat vind je hiervan.

Vraag 5: Kan je aangeven wat voor jou de grootste 3 punten zijn om te kiezen voor een andere werkgever en welke 3 punten zouden je juist motiveren om te blijven bij je huidige werkgever omdat dit gebeurt?

Onderbouwen validiteit, extern.

De externe validiteit van dit onderzoek is laag gezien een specifieke groep wordt vergeleken met een grote groep in het algemeen. Voor een andere sector zal dit onderzoek waarschijnlijk andere uitkomsten geven. Het is plausibel dat er vergelijkbare uitkomsten zijn met dit onderzoek omdat de doelgroep wordt vergeleken met de Generatie Y in het algemeen.

Betrouwbaarheid.

De uitgevoerde interviews zijn op het gebied van betrouwbaarheid afhankelijk van de multi-interpreteerbaarheid ervan. Hieronder verstaan we het volgende: vier ogen-principe, terugkoppeling aan respondenten, expertadvies en terughoudend rapporteren. Hieronder zijn deze vier factoren gekoppeld aan dit uit te voeren onderzoek.

Coderen.

De interviews worden gecodeerd aan de hand van de volgende stappen: open codering, axiaal coderen en selectief coderen. Bij het open coderen is er een overzicht worden gemaakt van trefwoorden die voortkomen uit de antwoorden van de geïnterviewden. Deze trefwoorden of uitspraken zullen doormiddel van een kleur worden gemarkeerd. Bij de axiale codering is per thema een aantal bijpassende trefwoorden of uitspraak gekoppeld doormiddel van dezelfde kleuren labels. Als laatste zal een selectieve codering worden uitgevoerd om centrale begrippen te zoeken bij de uitspraken van de geïnterviewden.

De gekozen thema's hebben de volgende kleur gekregen

Motivatie waarden – geel

Generatie Y waarden – groen

Oudere generatie waarden - paars

Negatieve gevoelens of ervaringen – rood

Algemene of uitspraken met meerdere betekenissen - blauw

Tijdens het coderen is er geprobeerd dubbele antwoorden zoveel mogelijk te vermijden. De coderingen zijn verwerkt in de interviews op bijlagen 2 tot en met 6.

Resultaten

Voor dit onderzoek zijn 5 diepte-interviews gehouden met hoveniers uit de generatie Y. Tijdens deze interviews is er gezocht naar de waarden die deze hoveniers motiveert om bij hun huidige werkgever te werken of binnen het groenvak. Daarnaast is er gekeken of deze hoveniers dezelfde waarden delen als de generatie Y in het algemeen. Er is ook gekeken hoe de hoveniers tegen hun management of leidinggevende aankijken en als laatste is er gevraagd wat de maak of breekpunten zijn om bij de huidige werkgever te blijven werken of juist weg te gaan. Hieronder zal per deelvraag worden toegelicht wat de uitkomsten van de interviews zijn.

Deelvraag 1: Vinden jonge hoveniers dezelfde waarden belangrijk als generatie Y in het algemeen?

De hoveniers die zijn geïnterviewd hebben elk vijf waarden aangegeven die zij belangrijk achten binnen hun werk. Er is hier gekeken of zij intrinsiek de waarden van de generatie Y aangeven. Daarnaast is een overzicht met de waarden van de afgelopen 3 generaties getoond in willekeurige volgorde. Hieruit is naar voren gekomen dat de respondenten met name de waarden; samenwerken met anderen, gelijkwaardigheid in het bedrijf, handelingsvrijheid en ontwikkelen binnen de organisatie het meest genoemd. Samen werken of samen resultaten boeken is een kenmerkende waarde van verbindende generatie X (1955-1969).

Gelijkwaardigheid binnen het bedrijf is in verschillende vormen benoemd maar wordt door alle respondenten benoemd als een belangrijke waarde, zo zegt respondent *'ik hou van open en gezellige sfeer met veel lol, beter leuke collega's met niet leuk werk dan andersom'*. Daarnaast wordt handelingsvrijheid door de eerste vier respondenten als belangrijk beschouwd en geeft respondent 2 het volgende aan *'waardes die ik belangrijk in mijn werk vind zijn dat ik vrijheid heb in mijn werk en zelf kan bepalen wat ik wanneer doe, uiteraard binnen de kaders van het project'* Dit zijn een typische voorbeelden van een generatie Y waarde.

Ook zijn door de meeste respondenten (1, 2, 3 en 4) ontwikkeling genoemd als een belangrijke waarde. Deze 4 hoveniers zijn tevens de oudste van alle respondenten. En respondent 4 *'En ook eens naar een ander toe lopen en zeggen, ik merk dat je hier tegenaan loopt, hier is ook een cursus voor, zou je dat niet eens overwegen om dat te gaan doen? Je moet elkaar daarin helpen'* deze waarde komt het sterkste voor bij de pragmatische generatie (1970-1984).

Deelvraag 2: Welke kenmerken of waarden vindt een generatie Y hovenier passen bij de hoveniersbranche?

De respondenten kenmerken hun werk als een gezellige sfeervolle plek waar ze graag respectvol met elkaar omgaan en werken in een team. Elkaar helpen waar dat nodig is, letterlijk of doormiddel van tips geven en uitleggen dat er cursussen zijn om kennis te vergroten. Alle respondenten geven aan dat ze vrijheid in hun werk belangrijk vinden omdat ze zelfstandig in teamverband projecten realiseren, zo zegt respondent 2: *'ik vind het gewoon erg belangrijk dat ik mijn eigen werk kan indelen'*. Alle respondenten geven aan dat vakkennis belangrijk is op de werkvloer en bij de leidinggevende c.q. management en dat dit niet overal het geval is. Zo zegt respondent 2 het volgende over personeel van de werkvloer: *'het moeten doen met het magere personeelsbestand dat we nu hebben'* met mager personeelsbestand wordt gerefereerd naar het gebrek aan vakkennis onder de collega's. Over

collega's met gebrek aan vakkennis binnen zegt respondent 5 het volgende: *'collega's geven dan ook aan dat ze te weinig van groen weet en meer van andere zaken. Dit geeft veel wrijving en onbegrip'*. Alle respondenten geven ook aan dat ze informeel communiceren fijn vinden en schakelen naar formeel waar nodig zoals bij een bouwvergadering bijvoorbeeld. Flexibele werktijden of flexibel omgaan met werktijden wordt zeer gewaardeerd maar tegelijk ook erkend als niet altijd realistisch om dat samen op een werk bezig zijn, openingstijden van project en gezamenlijk rijden van en naar een project. Respondent 3 geeft hierin aan: *'het zou wel leuk zijn als ik die ruimte zou hebben om bijvoorbeeld mijn kinderen een keer naar school te brengen anderzijds wist ik dat ik vroeg zou beginnen in de ochtend en dat ik bijtijds klaar ben'*.

Deelvraag 3: Wat motiveert de generatie Y hovenier op zijn werk?

Als er wordt gevraagd naar wat de hoveniers zo motiveert om voor hun huidige werkgever te werken geven aan dat de ruimte om jezelf te ontwikkelen heel groot is en zeer wordt gewaardeerd. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *'Verder krijg je je veel mogelijkheden om je te ontwikkelen binnen het bedrijf en daarbij helpen ze ook erg goed'* en respondent 4 geeft aan: *'De persoonlijke ontwikkeling die je doormaakt, dat is een reden om te blijven'*. Ook willen ze graag handelingsvrijheid en vertrouwen krijgen maar niet volledig worden losgelaten, feedback en een bezoek op het project is belangrijk aldus respondent 3 en 5. Respondent 3 zegt hierover het volgende: *'Afgelopen vier jaar hebben we project X in onderhoud gehad en is onze leidinggevend niet een keer op project X geweest om bij het werk te kijken en dat vind ik wel echt sneu'*.

Bij de vraag wat waarom een hovenier zou blijven of vertrekken geeft elke respondent aan dat werksfeer alles bepalend is. Er wordt aangegeven dat de platte structuur en gezellige collega's een reden is om te blijven of zodra de sfeer om zal slaan naar negatief het een van de eerste redenen is om te vertrekken, respondent 1 doet hierover de volgende uitspraak: *'De sfeer die er op mijn werk is, als die verdwijnt en de lol is weg dan zou ik snel vertrekken'*.

Als laatste wordt aangegeven dat deze hoveniers het belangrijk vinden om hun eigen idee te kunnen uitvoeren in het werk. Ze willen graag nieuwe dingen uitproberen op het gebied van innovaties maar ook in werkwijzen. Verder worden er voorbeelden gedeeld door individuele respondenten als: innovatief te werk gaan, een hele andere sector ingaan, een kijkje in andermans keuken (andere werkgever binnen dezelfde sector) en de zaken als materieel en gereedschap goed voor elkaar hebben.

Deelvraag 4: Hoe kijkt de groene Y generatie naar het management c.q. leidinggevende?

De respondenten hebben voornamelijk een leidinggevende uit de laatste jaren van de generatie X of begin pragmatische generatie. Ze zijn in de leeftijd tussen de 50 en 60 jaar. Respondent 5 is hier de enige uitzondering met twee leidinggevende halverwege de dertig jaar en uit dezelfde generatie, deze geeft aan geen generatie kloof te merken maar wel gebrek aan ervaring bij een van de leidinggevende *'collega's geven dan ook aan dat ze te weinig van groen weet en meer van andere zaken. Dit geeft veel wrijving en onbegrip'*. Uit de interviews komt naar voren dat er veel respect is voor de leidinggevende en in het algemeen omgang informeel en goed is. De respondenten hebben een aansturende rol in hun hoveniersfunctie en missen hier soms de feedback van hun leidinggevende. De aansturende functie geeft ze veel zelfstandigheid en vrijheid maar de leidinggevende zou hier meer controle op

moeten houden aldus respondent 4 *‘we behandelen elkaar niet anders dan een andere collega. Gewoon respect voor elkaar, en bij ons kan je altijd tegen je leidinggevende of tegen de bedrijfsleider zeggen, hier ben ik het niet mee eens’* en respondent 5 *‘ook voor de jongens is dit belangrijk. Ik wil niet dat ze denken dat alleen de andere projecten ertoe doen. Dat gevoel ga je een beetje kweken’*

Twee respondenten geven dat de organisatie grote een nadelige invloed heeft en bij bepaalde afdelingen een sterk gevoel van onderscheid maakt tussen buitenwerkend personeel en binnen. Dit geeft een negatief gevoel wat niet past bij de organisatie in zijn geheel. Respondent 3 zegt daarover *‘nou als je belt voor informatie en je wordt zo afgewimpeld dan klinkt het gelijk zo respectloos. Je denkt dat je na 14 jaar in dienst zijn wel wat mag zeggen, je hoeft je niet stil te houden’* en respondent 5 geeft het volgende aan *‘je wordt met een kantoorfunctie behoorlijk bevoordeeld dan iemand die buiten op de werkvloer loopt. Mijn collega’s buiten vinden het buiten ook nergens op slaan’* hiermee refereert de respondent naar het niet uitbetalen van reisen voor personeel dat buiten werkt en binnen personeel dat flexibel thuis mag werken op eigen inzicht.

Discussie

De doelstelling van dit onderzoek is om te verkennen hoe je jonge hoveniers beter binnen je bedrijf kan houden. Om hierachter te komen zijn hoveniers geïnterviewd om te achterhalen wat belangrijk is voor ze om bij een bedrijf te blijven of juist te vertrekken. In dit onderzoek is gekeken of hoveniers uit de generatie Y dezelfde waarden hebben als de generatie Y op zich. Er zal worden onderzocht wat de belangrijkste waarden zijn voor deze generatie waar bedrijven rekening mee moeten houden als ze hun ongewenste personeelsverloop zo laag mogelijk te houden.

Deelvraag samenvatting

Bij deelvraag 1: vinden jonge hoveniers dezelfde waarden belangrijk als generatie Y in het algemeen? Hieruit zijn diverse antwoorden die niet alleen meer gebonden zijn aan de generatie Y maar ook oudere generatie. Door te beginnen met een opsomming van 5 belangrijke waarden heeft de respondent de ruimte om te vertellen waar zijn intrinsieke motivatie en energie vandaan komt.

Bij deelvraag 2: welke kenmerken of waarden vindt een generatie Y hovenier passen bij de hoveniers branche? De antwoorden uit de interviews komen vooral overeen met de waarden die de hoveniers belangrijk vinden.

Bij deelvraag 3: wat motiveert de generatie op zijn werk? De respondenten die zijn geïnterviewd geven de mogelijkheid om te ontwikkelen en handelingsvrijheid binnen hun vak aan als grootste motivatie om binnen dit vak te werken. Uiteraard maakt de organisatie waarbij ze werken dit mogelijk.

Bij deelvraag 4: hoe kijkt de generatie Y naar het management c.q. leidinggevende? Er zijn wisselende antwoorden gegeven maar vier van de vijf respondenten hebben een leidinggevende tussen de 50 en 60 jaar. Ze hebben respect voor hun leidinggevende en bewonderen vaak dit persoon. In het algemeen wordt er informeel gecommuniceerd tussen respondent en zijn leidinggevende wat zeer wordt gewaardeerd door de respondenten.

Reflectie op proces en methode

Het vinden van hoveniers die bereidwillig waren om mee te werken waren niet makkelijk te vinden. In een tijdspan Om hoveniers te vinden is er een korte oproep in elkaar gezet en via diverse kanalen verspreid. In deze oproep is uitgelegd dat het een afstudeeronderzoek en het onderwerp van het onderzoek. Het streven is geweest om bij verschillende bedrijven hoveniers te vinden voor een interview. De volgende kanalen zijn gebruikt om mensen te vinden voor een interview:

- Eigen netwerk (cao-commissie hoveniersbranche)
- Collega's
- Klasgenoten/medestudenten
- LinkedIn
- 10 grootste hoveniers bedrijven gebeld en gemaïld
- Facebook-groep Hoveniers uit Nederland (475 leden)
- Facebook-groep Hovenier en groen vacatures (1000+ leden)
- Oud-collega's

De semigestructureerde interviews geven een goed inzicht in de visie van de respondenten, er is genoeg ruimte om tijdens het interview door te vragen naar achterliggende gedachten. Alle respondenten waren enthousiast over het houden van het interview.

Wat beter had gekund is het volgende; zowel de motivatie gerelateerde topics als de generatie Y topics zijn stuk voor stuk langs gelopen in elk interview en dat waren er veel namelijk 17 stuks. Door overlap in de in topics leverde dit verwarring op. Deze verwarring had kunnen worden voorkomen door deze topics vooraf te bundelen. Zo zijn de topics communicatie in het algemeen (motivatie) en spontaan, open en informeel contact (generatie Y) zijn beide communicatie topics. Het aantal topics zou hiermee van 17 stuks terug kunnen worden gebracht naar maximaal 12. Omdat er veel wordt doorgevraagd is er genoeg ruimte om topics te bundelen en dezelfde antwoorden te achterhalen.

De groep respondenten werken over het algemeen bij grote bedrijven op het moment van het interview. Voor een beter beeld van de hoveniers branche in zijn geheel was het beter geweest als er ook hoveniers waren geweest die enkel bij een klein bedrijf werkten. Bij een klein bedrijf moet je denken aan minder als 15 tot 20 mensen in dienst. Het is plausibel dat deze hoveniers andere waarden hebben dan de respondenten. Een van de vijf respondenten kon goed de verschillen benoemen tussen een groot en klein bedrijf en die geeft goede verschillen aan.

Wat de volgende keer anders zou moeten is het volgende: elk van de vijf respondenten heeft een leidinggevende rol binnen zijn organisatie en is bezig met de ontwikkeling naar een hogere functie. Hierdoor zijn niet alle antwoorden representatief voor de hele generatie Y hoveniers als groep. Handlingsvrijheid, flexibiliteit in werktijden en omgang met leidinggevende zijn de drie onderwerpen die tijdens de interviews niet representatief voor de groep bleken. Handlingsvrijheid heeft een voorman op voorhand meer dan een (medewerker) hovenier. De voorman stuurt namelijk het team aan en kan zo bepalen welke werkzaamheden hij of zijn collega's doen. Dit werd ook zo benoemd door de respondenten. Voor flexibiliteit in werktijden geldt hetzelfde, het is de rol van de voorman die hem meer gelegenheid geeft om voor, na of tussen projecten door hun werktijden flexibeler te gebruiken. De omgang met de leidinggevende is in de rol van voorman essentieel voor de voortgang van projecten. Doordat de contact momenten regelmatig zijn is de relatie tussen voorman en leidinggevende anders dan een algemene medewerker die misschien niet zo vaak op de zaak komt voor een praatje.

De resultaten geven een helder beeld van de denkwijzen van deze hoveniers, het is plausibel dat het interviewen van hoveniers in een andere functie kan lijden tot andere resultaten.

Literatuur vergelijking

De resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews geven weer dat de hoveniers niet alleen de waarden van de generatie Y belangrijk vinden. Uit de vijf interviews is er geen een respondent die aan geeft dat de inzet van sociale media, creativiteit van eigen ideeën, flexibiliteit van eigen werktijden indelen en authenticiteit expliciet heeft genoemd als een belangrijke waarde. De respondenten erkennen wel het belang van deze waarden. Opvallend zijn de waarden die samenhangen met

samenwerking. Deze waarden zijn typisch voor oudere generaties en worden ook meerdere malen door de respondenten als een van hun belangrijkste waarde aangegeven. Ook meer algemene waarden als sfeer, leuke werk plek, respect onderling.

Eigen mening over proces en methode

Het vinden van hoveniers viel niet mee, in het tijdsbestek van acht weken dat stond voor het vinden van respondenten tot uitwerking van de interviews zijn acht personen gevonden die hieraan mee wouden doen. Twee hiervan vielen niet binnen de criteria en een persoon haakte na een week af. Zelfs het persoonlijk benaderen van bedrijven en hoveniers binnen eigen netwerk leverde geen resultaten op.

Tijdens de interviews viel op dat de respondenten duidelijk wisten waar ze positief en negatief over waren, twee van de respondenten zijn (oud)klasgenoten en dit was merkbaar in hun uitspraken en onderbouwing van de voorbeelden, deze waren kort bondig en duidelijker omschreven dan de andere respondenten

Een ander punt dat opviel tijdens de interviews is dat alle respondenten zeer positief waren over hun werkgever door de aangeboden kansen in opleiding. Mogelijk is dit gerelateerd aan dat de respondenten geen of weinig moeilijke tijden voor werknemers hebben meegemaakt. Respondent 2 geeft aan een keer geen contractverlenging te hebben gekregen in de crisis van 2009. Na een korte periode voor zichzelf te hebben gewerkt is hij bij dezelfde werkgever in dienst gekomen. Hierbij realiseerde ik mij dat de generatie Y jong in de crisistijd hebben gezeten en weinig op het spel hadden staan als een gezin, huis etc.

De antwoorden van de respondenten zijn relevant voor de deelvragen en voldoende beantwoord. De verwachting was dat de literatuur niet 100% zou aansluiten op de antwoorden van de respondenten omdat de waarden voor de generatie Y in het algemeen over iedereen gemiddeld zijn genomen. Deze verwachting is ook uitgekomen omdat de gemiddelde waarden voor een hele generatie minder snel overeenkomen met de kenmerken van een bepaalde branche, in dit geval de hovenierssector.

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het om te achterhalen waar generatie Y hoveniers gemotiveerd van raken. In deze tijd, waarin personeel vinden en of behouden behoorlijk moeilijk is, is het voor organisaties goed om te weten wat hun personeel belangrijk vindt. De generatie Y hoveniers zijn op dit moment de jongste hoveniers die op de werkvloer lopen en zijn de toekomst van de hoveniersbranche.

In dit onderzoek is een verkenning gedaan naar de belangrijkste waarden voor deze generatie Y hoveniers. Hieruit is gebleken dat ze graag samenwerken met collega's op een werkplek waar een goede werksfeer aanwezig is. Ze houden van informele communicatie onderling en ook met hun leidinggevende. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat ze zeggenschap over hun werk hebben en kunnen bepalen wat ze doen. In deze handelingsvrijheid bepalen de hoveniers graag hoe ze het project aanvliezen en uitvoeren maar willen tussentijds wel feedback van hun leidinggevende. Het voorzien van feedback op het project mag hier niet worden vergeten. Het laatste dat de hoveniers erg belangrijk vinden is de mogelijkheid om zich binnen het werk te ontwikkelen.

Dit komt voor een deel overeen met wat de generatie Y in het algemeen belangrijk vindt. Het informeel communiceren en handelingsvrijheid zijn typische waarden van de generatie Y. Het samenwerken in een prettige werksfeer en het ontwikkelen zijn waarden die kenmerkend zijn voor oudere generaties.

De waarden die ze belangrijk vinden zijn ook de waarden die ze vinden passen bij de hoveniersbranche. Naast deze waarden vinden ze het belangrijk dat de collega's om hun heen vakkennis hebben. Ze vinden het niet erg om collega's dingen te leren, maar de verhouding tussen collega's met en zonder vakkennis moet niet uit balans zijn. Dit kan leiden tot frustratie en verlies van energie.

Verder kan er worden geconcludeerd dat de relatie met de leidinggevende goed is. Ze bewonderen hun leidinggevende voor hun manier van werken en communiceren. Zijn de leidinggevende perfect, nee dat zijn ze zeker niet maar de respondenten zien dit niet als een obstakel. Ze gaan hierover met hun leidinggevende in gesprek en proberen hier samen aan te werken.

De hoofdvraag voor dit onderzoek is als volgt: hoe hou je jonge hoveniers meer binnen het bedrijf of binnen de branche? Organisaties en leidinggevende moeten een goede balans vinden tussen vrijheid geven en controle houden vanaf de achtergrond. Ontwikkeling van elke hovenier is belangrijk voor het hele team. Hiervan zullen de enthousiaste hoveniers dit zelf aangeven en mogen de meer bescheiden hoveniers niet worden vergeten, ook hier is balans essentieel.

Aanbeveling

Het is aan te bevelen om een vervolgonderzoek te doen binnen de hoveniersbranche waarbij een grotere groep wordt bevraagd naar hun belangrijke waarden. Binnen deze groep kunnen meer hoveniers van kleinere bedrijven worden benaderd en van verschillende functies om zo te achterhalen of deze afwijken van dit onderzoek.

Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek, is het bedrijven en leidinggevende aan te bevelen om de omgang met deze jonge hoveniers aan te passen. De hoveniers vinden handelingsvrijheid enorm belangrijk en pakken dit goed op echter hebben ze het gevoel dat hiermee de controle, het voorzien van feedback en bijsturing door hun leidinggevende grotendeels verdwijnt.

Ook is het belangrijk dat de hoveniers ruimte hebben om zelf dingen te proberen. Het lijkt veel overeen te komen met de handelingsvrijheid die ze vaak hebben, maar dit is anders. Met name de oudere generaties leidinggevende werken vanuit oude patronen en vinden het lastig om hun manier van aansturen en regelen los te laten. Echter realiseren zij niet dat ze hiermee de energie van de generatie Y hoveniers behoorlijk kunnen laten verdwijnen. Door te zeggen dat je altijd al op deze manier hebt gewerkt en er geen problemen mee hebt gekregen, realiseren deze leidinggevende niet dat ze een nieuw probleem creëren. In plaats de oude werkmethode te blijven hanteren kan de jonge hovenier worden uitgedaagd om zijn visie te vertellen hier. Door deze uitdaging aan te gaan als leidinggevende kun je werk energie van je jonge hoveniers stimuleren en leren van hun aanpak. Geef regels en grenzen aan, houdt contact maar pas op met het beperken van hun creativiteit en ideeën.

Daarnaast is het investeren van kennis van groot belang. Eigen ontwikkeling op het gebied van vakkennis maar ook persoonlijke interesses. Veel van de hoveniers schromen zich niet om te vragen naar trainingen en cursussen en hier ligt dan ook niet het aandachtspunt. Het bedrijf zal met name meer moeten investeren in de mensen die er niet om vragen. Niet elke werknemer wil zich breed ontwikkelen of specialiseren maar er moet een goede basis zijn op het gebied van kennis. De hoveniers branche zit voortdurend in ontwikkeling waarbij kennis nodig is voor continuïteit. Er is duidelijk uitgesproken dat vakkennis bij collega's wordt gemist omdat ze dit zelf niet willen of durven aan te geven of zelfs geen basisopleiding hebben gedaan doordat ze uit een andere sector komen. Als deze kennis niet wordt onderwezen aan collega's, bestaat er een kans dat de vaktechnische mensen weg gaan.

Bronnenlijst

- Barten, A. (2022, april 26). *Interview respondent 1* [Persoonlijke communicatie].
- Beljaars, P. (2020, juni 14). *Wat is de Goal Setting Theory van Locke en Latham?* [Blogwebsite]. agile4all. <https://www.agile4all.nl/wat-is-de-goal-setting-theory-van-locke-en-latham/>
- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek werkgeluk: Een praktische toolbox voor leidinggevendenden, hr-professionals en coaches*. Boom uitgevers Amsterdam. https://www.businezz.nl/media/25/9789024427703_werkgeluk_inkijkexemplaar_lang.pdf
- Bontekoning, A. (2010). *Het generatieraadsel* (1e druk). Mediawerf.
- Bontekoning, A. (2020). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* (vierde, geactualiseerde druk dr.). Mediawerf.
- Boom, D. (2022, mei 8). *Interview respondent 3* [Persoonlijke communicatie].
- CBS. (2020). *De arbeidsmarkt in cijfers 2020*. Centraal bureau voor statistiek. [file:///C:/Users/marc2/Downloads/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/marc2/Downloads/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2020%20(1).pdf)
- de Jong, A. (2022, mei 10). *Interview respondent 5* [Persoonlijke communicatie].
- de Stentor. (2021, 07). *Fikse stijging aantal hoveniers, maar nóg kunnen ze het werk amper aan: 'We zitten ramvol'* [Nieuwssite]. destentor.nl. <https://www.destentor.nl/regio/fikse-stijging-aantal-hoveniers-maar-nog-kunnen-ze-het-werk-amper-aan-we-zitten-ramvol~a5d31351/>
- den Bleker, D. (2020, november 4). *Imagocampagne Groeien door Groen van start op 9 november 2020* [Informatieve website]. Arbeidsmarkt. <https://www.collandarbeidsmarkt.nl/imagocampagne-groeien-door-groen-van-start-op-9-november-2020/>
- Dingemanse, K. (2015, september 8). *Soorten interviews: Voor- en nadelen* [Informatieve website]. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

Eilander, R. (2022, januari 10). *Veranderingen binnen de branche* [Persoonlijke communicatie].

GWW Totaal. (2018, oktober 25). *Personeelstekort in hoveniers- en groenvoorzieningsbranche*.

GWW Totaal. <https://www.gwwtotaal.nl/2018/10/25/personeelstekort-in-hoveniers-en-groenvoorzieningsbranche/>

Hollink, L. (2018, februari 19). Ongewenst verloop, 9 redenen waarom medewerkers opstappen.

HRM in Bedrijf. <https://www.hrminbedrijf.nl/ongewenst-verloop-9-redenen-waarom-goede-medewerkers-opstappen/>

Hoveniersvak. (2018, maart 22). *Hoveniers over de meerwaarde van NL Greenlabel* [Vakblad].

Vakblad Hoveniersvak. <https://www.hoveniersvak.nl/groen/hoveniers-meerwaarde-nl-greenlabel/>

Informatiedashboard, MBO studenten hoveniersopleiding. (2020, oktober 1). [Databank, branche].

Informatiedashboard. <https://www.collandarbeidsmarkt.nl/informatiedashboard/>

Kierkels, T. (2019, september 13). *'Jongeren kun je heel enthousiast maken'*. Vakblad Hoveniersvak.

<https://www.hoveniersvak.nl/branche/jongeren-kun-je-heel-enthousiast-maken/>

Kluijtmans, F., & Kamperman, A. (2017). *Leerboek HRM* (3e druk). Noordhoff uitgevers.

Launspach, T. (2020). *Werken met millennials* (tweede druk). Spectrum. www.spectrumlifestyle.nl

Mens, R. (2018, april 19). Inspectie: 'Toekomst groen onderwijs zorgwekkend' [Informatieve

website]. *Hortipoint*. <https://www.hortipoint.nl/tuinenlandschap/inspectie-toekomst-groen-onderwijs-zorgwekkend/>

Overal personeel gezocht, 'tekort aan mensen is de nieuwe crisis'. (2021, juli 3). [Nieuwssite]. Overal

personeel gezocht. <https://nos.nl/l/2387727>

Rakhorst, W. (2022, mei 10). *Interview respondent 4* [Persoonlijke communicatie].

Schonfeld. (1970). *Definitie hovenier* [Databank]. <https://etymologiebank.nl/trefwoord/hovenier>

Sturms, L. (2018). Job-hoppen: Definitie, redenen en generatieverschillen Een literatuurstudie. *Job-hoppen: definitie, redenen en generatieverschillen*, 1, 38.

van den Brink, J. (2022, mei 5). *Interview respondent 2* [Persoonlijke communicatie].

van Houwelingen, V. (2020, april 2). *Nature Today / Natuurbeleving in coronatijd: Nieuwe waardering voor groene buurt* [Informatieve website]. Nature today.

<https://www.naturetoday.com/intl/nl/nature-reports/message/?msg=26008>

Veel woningbezitters investeren in hun tuin. (2021, juli 5).

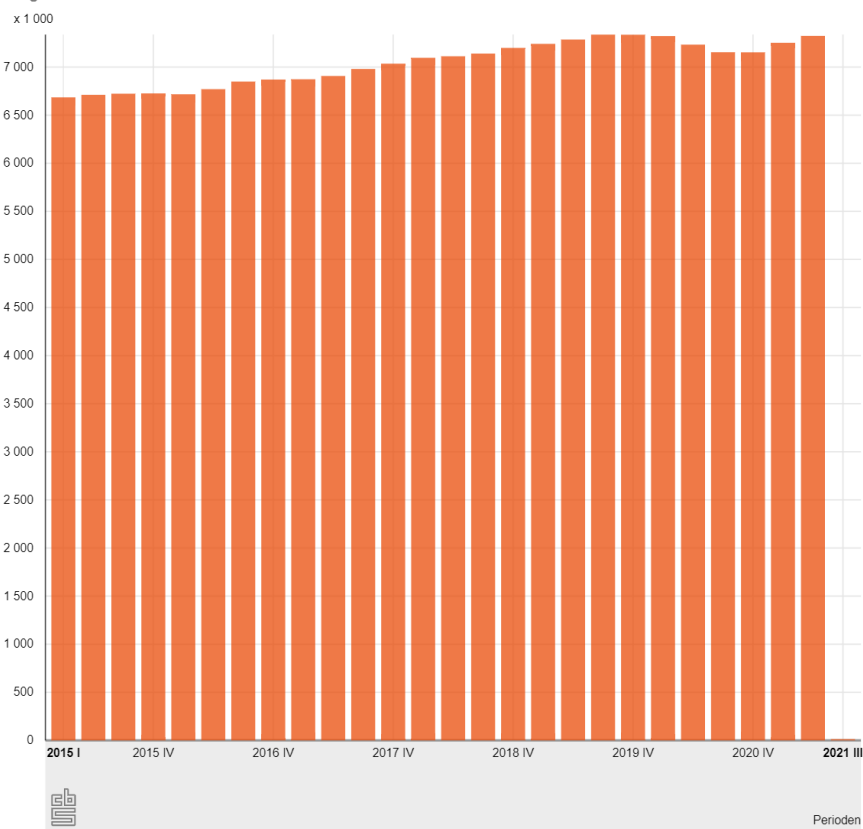
<https://www.leusderkrant.nl/lokaal/partnercontent/693786/veel-woningbezitters-investeren-in-hun-tuin>

Bijlagen

Bijlage 1. Werknemers die van werkgever wisselen groeit.

Werknemer; wisseling van werkgever

Persoonskenmerken: Totaal personen
Positie in werkkring voorgaande periode: Totaal
Wisseling werkgever: Totaal



Onderwerp

Werknemer

Tabel 6 Aantal werknemers dat wisselt van werkgever. Bron: CBS

Bijlage 2.

Interview 1

Interviewer: Marc Dingemans
Geïnterviewde: Respondent 1 ,man, 30 jaar
Geboortedatum: 14-03-1992
Bedrijf: Ginkel Groep
Functie: Voorman - hovenier
Plaats: Veenendaal (via Microsoftteams)
Datum: 26-04-2022

M: Allereerst wil ik je graag bedanken voor het houden van dit interview.

A: geen probleem ik ben blij dat ik je kan helpen hiermee.

M: zoals ik heb aangegeven in de uitnodiging van het interview wil ik 2 hoofdvragen met je bespreken en meerdere topics langsgaan om te kijken hoe jij hier tegenaan kijkt in relatie tot je werk. De eerste vraag is: Welke waarden zijn belangrijk voor jou persoonlijk op het gebied van werk en kun je er vijf noemen? Ik heb een lijstje met waarden in de uitnodiging toegevoegd.

A: ja klopt ik heb dit lijstje doorgenomen en ben op 6 waarden uitgekomen die ik erg belangrijk vind en dat zijn:

Vertrouwen en eerlijkheid in elkaar kunnen hebben.

Fouten maken moet kunnen maar wel ervan leren

Open gezellige sfeer met veel lol (beter leuke collega's met niet leuk werk dan andersom)

Herkennen van sterke punten van elkaar en het opvangen van zwakke punten.

Duidelijkheid geven en krijgen

Goede balans creëren tussen werk en privé. Zonder misbruik maken is privé belangrijker dan werk.

A: ik heb deze zes uitgekozen omdat ik de balans in mijn werk heel erg belangrijk vind. Je moet met plezier naar je werk kunnen gaan maar ook weer vrolijk thuiskomen. Daarnaast is eerlijkheid en vertrouwen een onmisbare basis van deze balans.

M: je geeft onder andere aan dat je liever leuke collega's met niet leuk werk hebt dan andersom, kun je hier meer over vertellen.

A: ik ben een persoon die graag zijn werk doet in een teamverband, samen dingen realiseren van begin tot eind. Ook hier komen weer de waarden als vertrouwen en eerlijkheid terug. Als je het als team samen goed hebt is bijna elke klus te klaren en kun je aan het eind van de klus samen zeggen dat je het hebt geflikt.

Met opmerkingen [MD1]: Waarden: eerlijkheid en vertrouwen

Met opmerkingen [MD2]: Waarde ontwikkelen

Met opmerkingen [MD3]: Waarden: informeel, gezelligheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD4]: Waarden: communicatie

Met opmerkingen [MD5]: Plezier, vrolijk: gemotiveerd

Met opmerkingen [MD6]: Waarden samenwerking

Met opmerkingen [MD7]: Waarden: vertrouwen, eerlijkheid

M: duidelijk verhaal en mooi verwoord. Dan kom ik bij mijn volgende vraag en dat is; hoe ervaar je de relatie met je leidinggevende, zijn er bijvoorbeeld dingen waar je tegenaan loop met hem of haar.

A: Ik heb een goede leidinggevende. Ik kan alles tegen hem zeggen en andersom is het precies zo. Wij denken in veel dingen hetzelfde dat maakt het ook makkelijk. Het is een menselijke leidinggevende die het belang van de mens altijd voorop heeft staan. Hij gebruikt de sterke punten van de medewerkers en schrijft ze niet gelijk af. Dit heeft bepaalde personen tot volwaardige en goede collega's gemaakt. Het is ook iemand met enorm veel kennis in het vak. Dit maakt het ook makkelijk om te praten over de problemen die er in het werk gaan.

M: Hoe verloopt communicatie tussen jullie beiden?

A: Communicatief is naar medewerkers toe goed. Hij staat iedere morgen een bakje te doen met de medewerkers. Hierdoor verlaagt hij de drempel om hem aan te spreken. Ook is hij totaal niet hiërarchisch. Hij praat met iedereen. Aan de andere kant is het delen van informatie iets waar ik bij hem altijd achteraan moet zitten. Dit weet ik dus dan doe ik dat maar. Verder laat hij mij vrij in wat ik doe en hoe ik het doe. Als ik op een project loop dan moet ik echt zeggen dat hij langs moet komen maar hij heeft het vertrouwen in mij dat ik het wel goed doe.

M: kan ik hieruit opmaken dat je leidinggevende niet vaak op jouw projecten komt? En is dat een blijk van tijdsdruk of vertrouwen of iets anders?

A: bij mijn leidinggevende is het echt een blijk van vertrouwen. We hebben een goede relatie opgebouwd door de jaren heen en we weten wat we aan elkaar hebben. Tuurlijk zijn we allemaal vaak druk maar als mijn leidinggevende het project moet zien dan komt hij uit zichzelf of als ik hem daarvoor vraag omdat we ook beide op de hoogte zijn van lopende zaken.

M: oké dank je voor deze antwoorden. Hierna wil ik graag diverse topics met je bespreken. Zou je bij deze topics kunnen aangeven hoe ze voorkomen bij jullie op het werk. Kun je aangeven hoe je overwerken ervaart?

A: de meeste collega's vinden overwerken niet leuk bij ons op het werk. Ik zelf heb er niet zoveel moeite mee en bij ons op het werk hoeven we eigenlijk nooit over te werken. Je gaat er dus eigenlijk ook niet vanuit of je moet overwerken. Mocht dit wel moeten dan overleg ik eerst met thuis of het kan want je houdt er niet echt rekening mee. Mijn dag is dan meestal ook tot uiterlijk half 6 – 6 uur, dan houdt het wel op.

M: en hoe gaan ze met persoonlijke ontwikkeling om op jouw bedrijf.

A: dat is bij ons prima geregeld, wil je je verder ontwikkelen dan kan dat, wil je blijven hangen dan kan dat ook. Iedereen wordt gewaardeerd, al kan ik me indenken dat niet iedereen dat zo voelt maar de mogelijkheden zijn er wel. Ik heb het zelf bijvoorbeeld mogen ervaren dat je kan door ontwikkelen want leren mag altijd, als je het maar zelf aangeeft.

M: moest jij het ook zelf aangeven dat je graag door wou ontwikkelen.

A: ja het moet wel van uit jezelf komen.

M: oké en hoe gaan zaken als vertrouwen geven en afspraken nakomen bij jullie?

Met opmerkingen [MD8]: Waarden: communicatie

Met opmerkingen [MD9]: Leidinggevende; waarde ontwikkelen personeel

Met opmerkingen [MD10]: Waarden: vakkennis

Met opmerkingen [MD11]: Waarde; communiceren positief

Met opmerkingen [MD12]: Waarde; gelijkwaardigheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD13]: Waarde communiceren negatief

Met opmerkingen [MD14]: Waarde vertrouwen geven

Met opmerkingen [MD15]: Waarde; vertrouwen geven

Met opmerkingen [MD16]: Waarde: overwerken, weinig, gevoel positief

Met opmerkingen [MD17]: Waarde; ontwikkeling, positief, zelf aangeven

A: ja vertrouwen hebben ze zeker wel, in ieder geval in mij. Ik word in alles vrijgelaten en er is niemand die mij controleert totdat er gezeur komt. Als heb ik dat vrijwel nooit. Dus vertrouwen is er zeker. Afspraken nakomen gaat de ene keer beter als de andere keer. Er zijn weleens dingen voorgevallen, dat ik dacht dat het wel beter had gekund of niet werd gedaan maar in het algemeen lijdt het werk er niet onder.

M: je geeft aan dat afspraken soms niet worden nagekomen, heeft dit dan invloed op je motivatie?

A: nee het gebeurt vaker met mensen die ik nodig heb maar niet vast mee werk. Voor dat soort mensen laten sneller steken vallen op het gebied van afspraken. Mijn directe omgeving vrijwel niet en anders vraag ik het een keer extra.

M: doen ze bij jullie ook weleens toezeggingen bij bijvoorbeeld een functioneringsgesprek of sollicitatie en komen ze die na?

A: bij ons doen ze niet zo snel toezeggingen omdat ze heel erg zeker willen weten dat degene die iets wordt toegezegd ook recht erop heeft of bijvoorbeeld een hogere functie aankan.

M: oké kan ik hieruit opmaken dat dat toezeggingen altijd onderbouwd worden gedaan?

A: ja ik heb bijvoorbeeld zelf aangegeven dat ik uitvoerder wil worden en hun reactie daarop was dat ik dan wel moest gaan leren hiervoor.

M: ze stellen een soort van voorwaarde aan de toezegging als je wilt promoveren naar een hogere functie, in andere woorden als je de opleiding haalt geeft dat aan dat je de functie ook aan kan?

A: ja dat klopt.

M: oké, dank je wel. Wordt er bij jullie ook interesse getoond naar personen zelf, hoe het met ze gaat en of bijvoorbeeld thuis nog alles goed gaat, dat je goed in je vel zit?

A: dat verschilt sterk per leidinggevende, iedere groep collega's heeft een eigen uitvoerder. Ik heb bijvoorbeeld een hele open uitvoerder waar ik in principe alles mee kan bespreken zowel van werk als privé. Ik kan het goed vinden met mijn uitvoerder.

M: kunnen andere collega's hetzelfde als jou bespreken met hun leidinggevende.

A: dat weet ik niet zeker maar het zou goed kunnen dat niet iedereen z'n goede band heeft met zijn leidinggevende. Maar daar heb ik op zich niks mee te maken.

M: oké dat lijkt me duidelijk. Kun je mij vertellen hoe communicatie bij jullie gaat?

A: communicatie over het werk gaat op zich prima. Ze hebben verschillende middelen die ze gebruiken om te communiceren met de medewerkers.

M: zijn er op het gebied van communicatie dingen die beter kunnen?

A: Het enige wat ik eigenlijk heb op te merken aan de communicatie, is dat ik nu met de opleiding bezig het bedrijf beter leer kennen en meer weet dan wat er wordt gecommuniceerd dan dat ik alleen als hovenier had gewerkt.

M: kun je hier een voorbeeld van geven?

Met opmerkingen [MD18]: Waarde; vertrouwen geven, positief

Met opmerkingen [MD19]: Waarde; handelingsvrijheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD20]: Waarde; afspraken nakomen, wisselend

Met opmerkingen [MD21]: Waarde; afspraken nakomen, externe invloed, negatief

Met opmerkingen [MD22]: Waarde; toezegging doen, beperkt gedaan

Met opmerkingen [MD23]: Waarden; toezegging doen, ontwikkelen, onderbouwd

Met opmerkingen [MD24]: Waarde interesse tonen, positief

Met opmerkingen [MD25]: Waarde communiceren, neutraal

A: het zijn zaken die te maken hebben met veiligheid en duurzaam werken bijvoorbeeld. Ze zijn voor deze onderwerpen bezig met specifieke certificaten en ik denk dat het belangrijk is dat personeel van de werkvloer hierbij wordt betrokken.

Met opmerkingen [MD26]: Waarde communiceren, onderwerpen eerder delen met personeel, meedenken

M: bedoel je daarmee dat er transparanter mag worden gecommuniceerd over deze ontwikkelingen?

A: ik kan je wel een voorbeeld geven. Als je bezig bent met nieuwe veiligheidsegels, gaat je personeel dit dan uitvoeren omdat je het in een keer oplegt of omdat je ze in het proces hebt betrokken. Ik denk dat je meer betrokkenheid hebt als je ze betreft in het proces en ze gelijk uitlegt waarom je de nieuwe regels invoert, zo zien ze sneller het nut ervan in. Dit gebrek aan communicatie lijkt soms het werk moeilijker te maken dan makkelijker.

Met opmerkingen [MD27]: Waarde communicatie, eerder personeel betrekken, overgang nieuwe regels makkelijker

M: wordt het zo ervaren dat gebrek aan voorlichting/betrokkenheid het moeilijker maakt?

A: ja ik denk als er vooraf meer communicatie over is dan kan de werkvloer hun inbreng geven en gezamenlijk worden gekeken wat voor iedereen werkt. Ik zou het wel doen maar ik weet niet of het bedrijf het gaat doen.

M: ik heb je een lijstje met verschillende waarden gestuurd waar je in het begin een aantal van hebt uitgekozen en aangegeven. Het lijstje met waarden was een totaal die kenmerkend is voor verschillende generaties. Nu zou ik graag met jou de waarden die bij de generatie Y horen willen bespreken. De waarden die ik dus met je wil doornemen zijn authenticiteit, handelingsvrijheid, flexibiliteit, creativiteit, gelijkwaardigheid, spontaniteit, open minded zijn en inzet van sociale media. Kun jij vertellen of deze waarden binnen het bedrijf worden gebruikt of juist niet. Authenticiteit staat bijvoorbeeld dat je kan doen wat je zelf belangrijker vindt. Duurzaamheid is daar een mooi voorbeeld van, veel mensen nemen nu een standpunt in op dat gebied. Is die ruitme op jullie bedrijf?

A: ik zie mezelf niet heel erg als een authentiek persoon. Ik doe graag me werk met plezier en hoef daar niet echt standpunten voor in te nemen.

Met opmerkingen [MD28]: Waarde authenticiteit, bescheiden, Gen Y

M: handelingsvrijheid geeft aan dat je vrij wordt gelaten om zelf beslissingen te maken binnen je werk ook als dit soms buiten de kaders van je werk is

A: ik heb hier geen problemen mee of dingen aan op te merken. Ze laten mij vrij in me werk zoals ik al eerder aan gaf.

Met opmerkingen [MD29]: Handelingsvrijheid, positief

M: hoe gaan ze om met flexibiliteit bij jullie. Moge jullie eigen werktijden aanhouden of zitten jullie aan roosters vast.

A: flexibiliteit op het gebied van werktijden is bij ons niet echt aan de orde omdat je te maken hebt met het werken in ploegen. Niet iedereen in de ploeg heeft een rijbewijs. Je wil iedereen wel gelijktijdig op het project hebben om te werken.

Met opmerkingen [MD30]: Waarde flexibiliteit in werktijden beperkt door werken in groepsverband

M: is dit kenmerkend voor deze sector?

A: ja dat dat is het zeker. Maar in mijn ogen wordt het ook een rommeltje als iedereen gaat werken wanneer hij dat wil. Ik denk dat de structuur die er nu is ook erg belangrijk is. Ook al grappen we onderling dat we altijd vroeg eruit moeten de structuur van op tijd en tegelijk op het project zijn ervaar ik als erg fijn. Ook zitten we vaak aan tijden van een bouwplaats vast. Ik zie het ook nog niet voor me dat collega's apart van elkaar gaan werken op verschillende tijden. Hiermee komen ook

Met opmerkingen [MD31]: Ziet belang in van structuur, neutraal in flexibiliteit

hogere reiskosten omdat iedereen individueel naar het project moet rijden wat niet altijd om de hoek ligt.

M: oké als ik het goed begrijp zijn dus ook de voorwaarden van het project/de bouw van invloed op jullie werktijden.

A: ja dat klopt. Wat ik wel steeds vaker zie bij collega's is dat ze een dag in de week thuis zijn voor ouderschapsverlof. Dit neemt wel sterk toe en dat wordt ook redelijk geaccepteerd binnen de organisatie

M: creativiteit wil zeggen dat jij nieuwe ideeën mag en kan inbrengen binnen het bedrijf, is die ruimte er bij jullie?

A: ja ook hier laten ze me vrij. Het is past ook wel bij het vak dat je creatief moet zijn om bepaalde problemen op te lossen. Op mijn projecten zijn we vaak bezig met nieuwe innovaties en dit geeft dan ook een stukje creativiteit van andere weer dat het bedacht is.

M: hoe is de gelijkwaardigheid bij jullie op het bedrijf. Is er een hiërarchische cultuur of juist niet of ertussen in?

A: de cultuur binnen ons bedrijf is niet erg hiërarchisch. In mijn ogen is het behoorlijk gelijkwaardig en zeker met mijn leidinggevende zoals ik al eerder aan heb gegeven.

M: hoe gaan ze met spontaan, open en informele communicatie om op jullie werk. Is hier ruimte voor?

A: zoals ik al eerder zei is de communicatie met mijn leidinggevende heel makkelijk en informeel, ik ervaar dit als erg fijn en op deze manier communiceer ik ok binnen mijn team. Voor mij werkt deze manier van communicatie goed maar dat zal niet voor iedereen zijn.

M: staan ze open voor veranderingen bij jullie die belangrijk zijn voor jou bijvoorbeeld nieuwe technieken of een pappadag in de week. Zijn ze open minded voor ontwikkelingen die belangrijk zijn jou.

A: ja dat is de organisatie zeker al went de ene verandering makkelijker als de andere. Papadagen zijn daar een mooi voorbeeld van. Dit was wel even wennen dat collega's een dag in de week er niet waren. Het begrip en de ruimte om dit soort dingen aan te dragen is er zeker.

M: inzet van sociale media, hoe gaat dat bij jullie?

A: het bedrijf zet sociale media actief in, al moet ik zeggen dat het mij totaal niet interesseert. Ik ben zelf niet een fan van sociale media. Ik weet ook niet echt goed wat ik er mee kan doen. De organisatie is er in ieder geval druk mee om regelmatig sociale media in te zetten.

M: dan ben ik aan mijn laatste vraag toegekomen. Kun je aangeven wat voor jou de 3 grootste maakpunten/motivatoren zijn en wat zijn voor jou de 3 grootste minpunten/ demotivatie. Misschien kun je het ook zo zien. Om welke 3 redenen zou je weg gaan en welke 3 redenen zou je blijven bij deze werkgever aan de hand van alle punten die we in het interview hebben besproken

A: uuuh ja, blijven is niet zo lastig want ik heb niet de intentie om weg te gaan.

Met opmerkingen [MD32]: Kan belangen bedrijf herkennen in Flexibele werktijden

Met opmerkingen [MD33]: Waarde creativiteit positief, Gen Y

Met opmerkingen [MD34]: Waarde gelijkwaardigheid positief, Gen Y

Met opmerkingen [MD35]: Waarde open en informeel communiceren zowel door leidinggevende als collega's, Gen Y

Met opmerkingen [MD36]: Waarde open minded zijn positief, Gen Y

Met opmerkingen [MD37]: Waarde sociale media, actief gebruik, geen interesse geïnterviewde

M: welke 3 redenen zijn voor jou dan het belangrijkste die echt aangeven waar jouw bedrijf voor staat, om te blijven. En als je alleen maar positieve redenen hebt om te blijven, welke 3 zouden als eerst in je opkomen om weg te gaan als ze een negatieve impact op je hebben?

A: oké, ik zou dan zeggen dat ik bij van Ginkel zou blijven omdat het echt een familiebedrijf is, niet hiërarchisch en gemoedelijk. Dit past erg goed bij mij. Verder krijg je je veel mogelijkheden om je te ontwikkelen binnen het bedrijf en daarbij helpen ze ook erg goed. En als je geduld hebt worden je gewoon veel kansen en mogelijkheden geboden. Dingen waarom ik niet zo blijven zijn dan.... Erg lastig om te beschrijven, ik zou zo niet weten waarom ik weg wil. Een reden zou kunnen zijn om totaal iets anders te gaan doen. Ik zie niet veel redenen om bij van Ginkel weg te gaan omdat het in mijn ogen een goede werkgever is. Ik zie ook vaak collega's die weg zijn gegaan weer terugkomen om die reden.

M: dus echt het groenvak uitgaan en een andere sector in.

A: ja dat zou een reden kunnen zijn. Maar niet voor geld bijvoorbeeld, je moet tenslotte overal werken en ik denk niet dat een ander hoveniersbedrijf mij een dusdanig hoog loonaanbod kan doen dat ik wil overstappen. Ik kan nu alles ook prima betalen en voel daardoor niet de druk van gebrek aan financiën. Als ik geen geld had was het een heel ander verhaal hahaha maar dat geld voor iedereen.

M: maar als je een onderwerp als vertrouwen of overwerken bijvoorbeeld neemt die we eerder hebben besproken. Welke van deze zouden in een negatieve context jou doen besluiten om weg te gaan.

A: met name de sfeer die er op mijn werk is, als die verdwijnt en de lol is weg dan zou ik snel vertrekken. Of als ik word tegengewerkt continu dan gaat de lol er snel af. Ik hecht veel waarde aan de collega's in mijn team en de lol die we samen hebben. En om nog een punt aan te geven. Ik merk dat er de laatste jaren veel veranderd op het gebied van regels en veiligheid en dat maakt het werk niet leuker.

M: word je dan echt in het werk gehinderd of is het meer de administratieve rompslomp eromheen. Wat zijn specifieke dingen die afbreuk doen?

A: Ik kom veel op de bouw en heel veel dingen worden daar steeds meer beperkt. Een simpel ding als een korte broek dragen, dit mag niet meer. Er zijn door de jaren heen veel van dit soort regels gekomen die het werk minder leuk maken. Op zich heeft dit niets met onze organisatie te maken maar meer met hoe ik plezier in mijn werk ervaar. En dat plezier vind ik heel erg belangrijk.

M: oké dan wil ik je bij deze bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen en de tijd die ik van je heb mogen gebruiken.

A: ik hoop dat je er wat mee kan.

(A. Barten, persoonlijke communicatie, 26 april 2022)

Met opmerkingen [MD38]: Waarde gelijkwaardigheid, goede sfeer, zeer positief

Met opmerkingen [MD39]: Waarde ontwikkeling, zeer positief

Met opmerkingen [MD40]: Geduld wordt beloond met kansen en mogelijkheden

Met opmerkingen [MD41]: Weg gaan enkel om een hele andere sector in te gaan

Met opmerkingen [MD42]: Als de leuke werksfeer weg is, negatief

Met opmerkingen [MD43]: Regels maken werk minder werkbaar, minder leuk, negatief

Bijlage 3.

Interview 2

Interviewer: Marc Dingemans
Geïnterviewde: Respondent 2, man, 26 jaar
Geboortedatum: 13-08-1995
Bedrijf: van Ginkel groep
Functie: hovenier-voorman
Plaats: Veenendaal (via Microsoftteams)
Datum: 05-05-2022

M: (introductie interview, uitleg over onderzoek).

M: bedankt dat je met mij dit interview wil doen.

J: geen probleem, ik vind het leuk en ben blij dat ik jou hiermee kan helpen.

M: de eerste vraag is als volgt: welke waarden zijn voor jou persoonlijk belangrijk op je werk.

J: waardes die ik belangrijk in mijn werk vind zijn dat ik vrijheid heb in mijn werk en zelf kan bepalen wat ik wanneer doe, uiteraard binnen de kaders van het project. We zitten vast aan bepaalde regels binnen een project en daar hebben we ons aan te houden. Maar zelf plannen en indelen van werk is belangrijk.

Met opmerkingen [MD44]: Waarde: handelingsvrijheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD45]: Waarde: handelingsvrijheid, Gen Y

J: Ook uitdaging houden in het werk vind ik belangrijk en daar valt dan onder dat ik me kan ontwikkelen en verder groeien.

Met opmerkingen [MD46]: Waarde: uitdaging

Met opmerkingen [MD47]: Waarde: ontwikkeling, motivatie

J: Daarnaast vind ik het belangrijk dat ik gezellige collega's om me heen heb. Je moet het werk tenslotte met elkaar maken. Ik zie niet graag dat binnen een bedrijf allemaal eilandjes zijn wat ik bij van Ginkel nu wel merk omdat het bedrijf best wel groeit en groot wordt. Het bedrijf wordt langzaam opgedeeld in kleinere bv's en er komen steeds meer afdelingen die niet altijd goed met elkaar samen werken.

Met opmerkingen [MD48]: Waarde: gezelligheid, gelijkwaardigheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD49]: Waarde: gelijkheid, negatief

Met opmerkingen [MD50]: Waarde: samenwerking

M: oké dat zijn al een paar duidelijke voorbeelden. Op het gebied van samenwerken, welke waarde zou daar voor jou het beste bij passen, kun je samenwerken koppelen aan een waarde uit de lijst?

J: voor mij zou deze het meest overeenkomen met samen resultaten boeken uit het lijstje met waarden. Zoals ik hierboven al aangaf hou ik niet van eilandjes en wil ik als team/bedrijf het vooral samen maken.

Met opmerkingen [MD51]: Waarde: oudere generatie, samenwerking

M: oké mooi voorbeeld, kun je nog meer belangrijke waarden noemen?

J: ik vind duidelijke communicatie belangrijk waarin er eerlijk tegen elkaar wordt gepraat. Ik hou van duidelijkheid op mijn werk.

Met opmerkingen [MD52]: Waarde: communicatie, motivatie, duidelijkheid

M: kun je een voorbeeld geven wat voor jou duidelijk moet zijn?

J: ik wil graag weten wat er van mij wordt verwacht en wat er van het werk dat ik/we uitvoeren wordt verwacht.

Met opmerkingen [MD53]: Verwachtingen

M: nog even terugkomen op de waarden die je in het begin noemde, je gaf aan dat je vrijheid wil in je werk plannen en uitdaging wil in het werk waarbij je kan ontwikkelen. Kun je deze koppelen aan een waarde uit het lijstje.

J: ik vind deze dan het beste passen bij: flexibiliteit en afwisseling kunnen creëren. Ik heb binnen mijn functie al een behoorlijke vrijheid en misschien is er ook niet echt een naam aan mijn werk te koppelen omdat ik heel veel verschillende dingen doe binnen de organisatie. Ik heb me eigen projecten, maak me eigen planning en als ik een ochtend vrij wil zijn kan ik dat zelf makkelijk plannen zeg maar. Ook op gebied van machines inplannen en de uitwerking van hoe een project moet lopen heb ik hier zelf veel invloed op. En ik denk ook mee met de werkvoorbereiding, geef bijvoorbeeld aan wat anders kan of zaken die moeten worden veranderd op een tekening.

M: dat is vrij breed voor de functie die je uitvoert, doe je nog meer daarnaast?

J: jazekeer, ik geef aantal keer per jaar gastlessen op scholen en heb contact met verschillende opleidingen bij middelbare scholen maar ook Hbo's. Ik ben aanwezig op open dagen van middelbare scholen. Via deze gastlessen regel ik ook wel stagelopers die dan weer bij ons komen. Tijdens de lessen doe ik veel praktische dingen als kleine daktuintjes aanleggen. Dus ik heb best wel heel divers werk. Van op de projecten werken tot vergaderingen bijwonen, planningen maken, materialen bestellen.

M: oké dan hebben we dus 3 waarden die je belangrijk vindt binnen je werk, kun je hier nog twee aan toevoegen?

J: ja ik vind uit het lijstje met waarden samen resultaten boeken belangrijk zoals ik al eerder aangaf. Ik ben een echte teamspeler. Als ik zo naar het lijstje met waarden kijk zie ik er best veel die ik belangrijk vind.

M: dat kan kloppen. Het gaat erom dat zo uit het hoofd kan aangeven wat je belangrijk vindt en ter aanvulling uit de lijst degene kiest die er voor jou uitspringen. Volgens mij hoeven we er nog maar een.

J: ik denk dan als ik naar mijn rol kijk dat ik balans tussen inhoud en proces tussen intern en extern ook wel een goede en belangrijk vind. Hij past goed bij zoals ik nu in de organisatie sta en de verschillende dingen die ik doe.

M: kun je hier een voorbeeld van geven?

J: ik heb contact met de opdrachtgever, soms de klant van de opdrachtgever dat kan een ontwikkelaar, aannemer of particulier zijn. En je zit daar dan tussen maar ook aannemers die je zelf inhuurt, collega's en werkvoorbereiding. Zo probeer je met iedereen de balans te zoeken en het project goed in de lucht te houden.

M: dan hebben we de vijf waarden van vraag 1 volgens mij gehad. Kan ik hieruit opmaken dat dit veel invloed heeft op jouw motivatie als jij als een soort van spin in het web de zaken om je heen aanstuurt?

J: ja klopt zeker. Als ik naar het lijstje kijk zijn er meer waarden die ik ook wel belangrijk vind. Dit waren wel de vijf belangrijkste.

M: de tweede vraag van mijn onderzoek is hoe kijk je tegen je leidinggevende aan, hoe is jullie contact/communicatie?

Met opmerkingen [MD54]: Waarde: flexibiliteit, Gen Y

Met opmerkingen [MD55]: Waarde: handelingsvrijheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD56]: Waarde: handelingsvrijheid, flexibiliteit eigen tijd indelen, Gen Y

Met opmerkingen [MD57]: Samenwerking

Met opmerkingen [MD58]: Waarde: ontwikkeling, zelf en anderen

Met opmerkingen [MD59]: Potentiële hoveniers

Met opmerkingen [MD60]: Waarde: oudere generatie

Met opmerkingen [MD61]: Waarde: oudere generatie

Met opmerkingen [MD62]: Waarde: communicatie, samenwerking

J: ja dat gaat heel goed en best wel informeel. Even snel een belletje doen of een mailtje of op de wandelgang bijpraten. Soms loop ik gewoon even binnen om dingen te regelen. In principe heb ik een projectleider boven me maar ik werk veel voor twee projectleiders. De een is pietje precies en vraagt overal drie keer bevestiging op. Het wordt zeg maar voorgekauwd en de ander is meer van ik zie wel hoe de zaken lopen. Het zijn echt twee uitersten.

Met opmerkingen [MD63]: Waarde: spontaan open en informeel communiceren

Met opmerkingen [MD64]: Waarde informeel

Met opmerkingen [MD65]: Waarde: formeel

M: wat vind je zelf de fijnste manier van het leidinggeven aan jou?

J: nou ik wou er dan graag tussen in willen zitten want ik denk bij eentje weleens; stuur eens wat meer door en communiceer eens wat beter omdat ik duidelijkheid belangrijk vind. En de ander is heel duidelijk maar kan soms bij de simpelste dingen al moeilijk doen. Zo moest ik een herhalingsformulier invullen en dit wist ik maar had ik nog niet gedaan. En dat moet voor een bepaalde datum klaar zijn. Dan stuurt mijn leidinggevende me wel drie keer een herinnering dat ik het nog niet heb gedaan en dat vind ik dan wel vervelend worden. Hij bedoelt het niet vervelend maar is beetje pietje precies hierin.

Met opmerkingen [MD66]: Balans, ontwikkelen

Met opmerkingen [MD67]: Waarde: formeel communiceren, negatief gevoel

J: het is op een gegeven moment niet leuk meer als dat geleuter maar blijft doorgaan. Ik weet wel dat ik die formulieren moet invullen en hoef daar niet continu een herinnering aan. Ik weet dat hij het goed bedoeld maar prettig werkt het niet.

J: dus met name op het gebied van communicatie hoop ik dat ik tussen hun beide in kan zitten.

Met opmerkingen [MD68]: Balans

M: en hoe oud zijn jou leidinggevende als ik vragen mag.

J: ze zijn beide begin vijftig.

Met opmerkingen [MD69]: Waarschijnlijk Gen X, misschien pragmatische Gen

M: vallen jou ook dingen op als je kijkt naar de leeftijd van jezelf en je leidinggevende?

J: nou ik ben zelf nog best jong vind ik en ik heb naast me ook een jonge collega werken die is van mijn leeftijd. Maar die is nog lang leve de lol en festival leven. Hij heeft geen verantwoordelijkheidsgevoel. Die is echt totaal anders als mij en daar zie ik een heel groot verschil. Tussen oudere collega's en mezelf zie ik ook wel veel verschillen. Dat zal denk ik gebonden zijn aan generaties

Met opmerkingen [MD70]: Tegenovergestelden in zelfde generatie

Met opmerkingen [MD71]: Zelfbewust

M: ja generaties maar ook opvoeding hebben een grote invloed op hoe je wordt. Wil je verder nog iets zeggen over je leidinggevend. Bijvoorbeeld waarom je tegen hun op kijkt?

J: als ik naar beide projectleiders kijk doen ze hun werk heel verschillend maar je ziet ook dat ze heel gedreven en gemotiveerd zijn op hun manier. Ze zien het goede in de mensen en weten dit binnen het werk ook echt naar boven te halen. Degene die niet zo strak communiceert is heel menselijk en dat krijgt hij ook te horen van de mensen onder hem. Soms regelt hij iets voor je zonder terugkoppeling en dan doe je werk dubbel. En de ander is echt een van de centen en bewaakt het proces heel erg maar dat wordt langzaam minder, 10 jaar terug was dat heel erg bij hem maar daar zie je hem ook in veranderen, hij wordt soepeler.

Met opmerkingen [MD72]: Waarde gemotiveerd, leidinggevende

Met opmerkingen [MD73]: Waarde: gelijkwaardigheid, Gen Y

M: heb je ook een concreet voorbeeld dat hij soepeler wordt in de omgang?

J: nou als je jaren terug nog eens iets als een betonbandje of een tegel extra mee moest nemen omdat je bijvoorbeeld thuis een tekort had dan zei hij gelijk dat is 2,25 inkoop en de btw er ook nog bij. En de andere projectleider zou zeggen om eentje doen we niet moeilijk, neem maar mee. Door de jaren heen wordt de strakke leidinggevende wel wat losser. En dit vloeit verder in zijn hele werk.

M: mooie voorbeelden. Ik zou met jou dan graag de topics willen bespreken hoe jij tegen deze onderwerpen aankijkt maar ook hoe ze op het werk hiermee omgaan. Deze topics zijn van invloed op hoe gemotiveerd je op je werk kan zijn of juist niet. Ze staan overzichtelijk in een rijtje. Zullen we ze van bovenaf langs gaan beginnend met overwerken. Komt dit veel voor bij jullie en wat vind je hiervan?

J: overwerken heb je redelijk zelf in de hand denk ik. Ik begin vroeg rond 6 uur met verzamelen op de zaak en ben tegen 5 uur klaar als iedereen van project af is en weer naar huis. Persoonlijk zie ik dit niet als overwerken. Echt overwerken is voor mij als we door moeten gaan tot een uur of 7. We hebben bij ons niet echt dat we tot een uur of 7 – 8 moeten werken. Dus overwerken hoeft bij ons niet echt.

M: dat klinkt wel als lange dagen maken. Moeten jullie weleens op zaterdag werken dan?

J: ik zelf niet. Dat is voornamelijk de afdeling interieur beplanting die bij bedrijven op zaterdag terecht kunnen zoals scholen of bepaalde kantoorpanden. Of soms liever in de avond. Daar is dat wel meer een spanningsveld maar voor mij persoonlijk niet. Ik werk ook niet binnen die afdeling.

M: kan ik hieruit opmaken dat overwerken dus eigenlijk niet aan de orde is behalve voor de afdeling interieur beplanting?

J: nou soms als we een heel schoolplein moeten opknappen dan willen ze dat in een schoolvakantie gedaan hebben. Dan maak je wel een lange week zoals bijvoorbeeld in de meivakantie. Dit scheelt gewoon heel veel leerlingen die je niet in de weg lopen. Ben je vrijer in je werk. Daarentegen zijn dagen vaak langer dan normaal om de deadline te halen.

M: heb je daar moeite mee?

J: nee ik vind dat het erbij hoort en heb hier geen last van.

M: hoe kijk je tegen ontwikkeling van jou zelf aan?

J: ik vind dat ik hiervoor heel veel ruimte krijg bij van Ginkel, in principe is het zo dat ik aan kan geven wat ik graag zou willen doen qua opleiding en cursussen. Ik heb hier zelf al wel gelijk een kanttekening en dat is dat van Ginkel meer mag laten zien dat deze mogelijkheid er is. Ik denk dat niet iedere werknemer dit weet.

M: waarom is dit belangrijk dat ze dit laten zien?

J: nou niet iedereen weet het en wij krijgen ook steeds meer te maken met zij-instromers. Bijvoorbeeld een stukadoor uit de bouw die bij ons komt werken is vaak een harde werker maar mist wel de kennis op het gebied van groen en misschien is hij wel handig met andere dingen als bijvoorbeeld Electra techniek. Een zij instromer kan dan met een beetje scholing heel nuttig zijn op het project.

M: dit gebeurt in jouw ogen dus te weinig?

J: ja ik vind dat het bedrijf wel de werknemers mag uitdagen met meer opleiding zodat ze breder inzetbaar zijn en ook breder gaan kijken door nieuwe inzichten.

M: motiveert dit mensen ook meer denk je?

J: ja zeker daar ben ik van overtuigd.

Met opmerkingen [MD74]: Waarde: overwerken, ruim bekeken

Met opmerkingen [MD75]: Waarde: overwerk, andere afdeling

Met opmerkingen [MD76]: Waarde overwerken, geaccepteerd, positief

Met opmerkingen [MD77]: Waarde: ontwikkeling, positief

Met opmerkingen [MD78]: Waarde: ontwikkeling, beperkt bekend

Met opmerkingen [MD79]: Waarde: ontwikkeling, zij-instromers

Met opmerkingen [MD80]: Waarde: ontwikkelen, gebrek aan uitdaging

Met opmerkingen [MD81]: Waardeontwikkeling, hogere motivatie, bekender maken

M: oké dat is een duidelijke uitspraak. Hoe gaan ze om met afspraken nakomen en vertrouwen geven bij van Ginkel?

J: ik vind afspraken nakomen heel belangrijk, anders gaan mensen elkaar dingen verwijten en worden dit irritaties. Bij van Ginkel gaat dit op zich wel goed en maak ik niet tot nauwelijks mee dat het niet gebeurt.

Met opmerkingen [MD82]: Waarde afspraken nakomen, positief

M: heb je weleens meegemaakt dat dit minder was?

J: nou qua perspectief bieden zouden ze soms wel wat duidelijker mogen wezen, in mijn ogen zijn ze heel bang om je iets toe te zeggen.

Met opmerkingen [MD83]: Waarde: toezegging doen, negatief

M: dit topic toezeggingen doen komt zo ook aanbod. Maar ga verder waar mogen ze van jou meer hun afspraken nakomen op het gebied van toezeggingen doen.

J: ze komen het meeste na maar ik denk dat ze bang zijn dat ze een toezegging niet altijd doen omdat je dit als het ware ook afspreekt. Ze willen dus wel doen wat ze afspreken.

Met opmerkingen [MD84]: Waarde: afspraken nakomen positief, terughoudend

M: oké en als we het dan over toezeggingen hebben, zijn die jou weleens gedaan en zijn die ook nagekomen?

J: ik werk er al een tijd en ik denk dat toezegging ook wel gebonden is aan je leidinggevende. Ik hoor wel van collega's dat ze dingen zijn beloofd/toegezegd en vervolgens niet nakomen. Nu ben ik er zelf niet bij geweest maar ik hoor die verhalen wel. Ik kan wel indenken dat er in een sollicitatiegesprek een heel lijstje is genoemd en dat je hier niet alles van krijgt.

Met opmerkingen [MD85]: Waarde toezegging doen, leidinggevende afhankelijk

Met opmerkingen [MD86]: Waarde: afspraken nakomen, negatief

M: kan ik hieruit opmaken dat het mogelijk is maar jou persoonlijk niet is overkomen.

J: ja inderdaad mijzelf is het niet overkomen.

M: een goed voorbeeld tonen, doen ze dat bij jullie op het werk en dan met name de mensen met een leidinggevende functie? Je geeft zelf al aan dat je twee leidinggevende hebt, zie je verschillen bij hun op dit gebied?

J: het is lastig omdat ik ze op de projecten niet zoveel zie en dus daar ook niet zie of ze wel een goed voorbeeld zie tonen. Ik denk wel dat ze het goede voorbeeld geven in hun gedrag omdat ze gemotiveerd zijn in hun werk en dit proberen over te dragen. Verder qua veiligheid tonen ze ook het goede voorbeeld omdat dit heel hoog staat en in mijn ogen ook het belangrijkste is. Verder kan er soms in werkvoorbereiding iets beter als het gaat om spullen tijdig bestellen en dit terug koppelen. Als ze hier een steekje laten vallen dan vind ik het onterecht als ze mij hier dan op aanspreken.

Met opmerkingen [MD87]: Waarde: goed voorbeeld tonen, veiligheid, belangrijk

Met opmerkingen [MD88]: Waarde: voorbeeld tonen, communiceren, negatief

M: gebeurt dit veel bij jullie binnen de organisatie dan?

J: nee bijna niet maar dat is het eerste wat in me opkomt als ik een voorbeeld zou moeten noemen wat mij is overkomen.

M: oké helder. Hoe gaan ze bij jullie om met een beloning voor de prestatie geven. Dit hoeft niet per se een financiële bonus te zijn. Ook een schouderklopje valt hieronder.

J: ik hoor niet heel vaak dat we een goed project hebben gedraaid of dat er veel winst als gemaakt ofzo.

Met opmerkingen [MD89]: Waarde: Communicatie, beperkt tot niet

M: heeft dit een reden of blijft zon gesprek een beetje in de lucht hangen?

J: ik zou het echt niet weten, ik hoor eigenlijk nooit of we winst of verlies draaien op een project. Ook niet als je bijvoorbeeld 20 tot 50 % winst zou draaien.

Met opmerkingen [MD90]: Waarde: communicatie beperkt tot niet, negatief

M: oké en als je een flink verlies hebt gedraaid vertellen ze dat wel tegen je of moet je daar dan over in gesprek gaan met je leidinggevende?

J: nee eigenlijk niet.

M: is er helemaal niemand die hier uitspraken over doet?

J: nou ik spreek weleens met Wim van Ginkel en die zegt dat als directeur wel meer. En dan met name de projecten waar hij zelf heel trots op is zoals het Aeres gebouw of de Floriade. Dat zegt hij wel de keren dat ik hem zie. Maar in principe bemoeit Wim zich niet echt met de uitvoering.

Met opmerkingen [MD91]: Waarde: belonen, complimenteren

M: vind je dat jammer dat dit niet/nauwelijks gebeurt?

J: ja ik vind dat ze hier meer aandacht aan mogen besteden, ik ben zelf meer voorstander van waardering uitspreken maar ook nacalculaties delen waar we met zijn allen van kunnen leren. Niet om elkaar mee af te kunnen zeiken maar echt leren. Dat mis is ik wel. Ook jongens buiten in de uitvoering willen dit graag meer horen.

Met opmerkingen [MD92]: Waarde: communiceren, belonen, negatief

Met opmerkingen [MD93]: Waarde: ontwikkelen, communiceren, gebrekkig

M: heb je ook een concreet voorbeeld hiervan?

J: op het gebied van leren van elkaar kan ik gelijk nog wel een voorbeeld geven. Bij ons op de werkvoorbereiding tekenen ze in een tegel van 1 meter bij 1 meter een putje in het midden en vermelden ze ernaast dat het moet aflopen naar dit putje. Je kan zelf al wel indenken dat dit niet kan met zo'n grote tegel als de tegel heel moet blijven.

Met opmerkingen [MD94]: Verschil in inzichten, kennis

M: ja daar kan ik me zeker wel indenken dat je vraagtekens hebt bij de werkvoorbereiding.

J: ik ga dan graag naar binnen om ze uit te leggen dat het niet kan en waarom het niet kan. Ik vraag dan hoe ze dat bedacht hebben omdat je een tegel maar naar een kant kan laten aflopen. Vaak komt hier een gebrekkig antwoord uit voort. En als ik ze vraag of ze vier zaagnaden willen zodat ik wel alles naar het putje in het midden kan laten aflopen zeggen ze: dat mag niet, de klant wil een grote tegel. Zulke kleine dingen moeten we vaker op terugkomen om van te leren met zijn allen van elkaars foutjes.

Met opmerkingen [MD95]: Voorkomen fouten, leren van elkaar

M: ik snap wat je bedoelt. Omwille van de tijd wil verder gaan met het volgende topic; persoonlijke interesse. Is de organisatie oprecht benieuwd hoe het met jou is, zit je lekker in je vel en of bijvoorbeeld thuis alles goed gaat?

J: ja daar heb ik niks aan op te merken. Ze vragen regelmatig hoe het gaat en zijn qua personeel heel betrokken. Op dat vlak is het echt een goed bedrijf.

Met opmerkingen [MD96]: Waarde: interesse tonen, positief

M: dat is heel mooi om te horen. Er zijn al diverse keren wat puntjes over communicatie voorbij gekomen. Kan ik de gewenste verbeteringen samenvatten als meer terugkoppeling geven en meer duidelijkheid geven wat de bedoeling is op het project?

J: ja enerzijds meer duidelijkheid geven over zaken op het project maar ook meer duidelijkheid over loopbaanperspectief.

Met opmerkingen [MD97]: Toekomst, duidelijkheid

M: kun je dit meer verduidelijken?

J: nou in mijn ogen mogen ze wel zeggen we beginnen nu met een opleiding en jij wil iets anders doen. Zaken lopen en gaan goed. Tijdens het proces evalueren of het goed blijft gaan of dat we moeten bijsturen maar dit is een richting. In plaats van over 2 jaar moet je hier staan omdat dan je opleiding klaar is.

Met opmerkingen [MD98]: Flexibiliteit in ontwikkeling

M: wil jij meer een lossere aanpak waarbij je streeft naar hetzelfde doel.

J: ja je kan denk ik ook ergens aan beginnen met bij eenzelfde gedachte maar als blijkt dat het niet bij je past je in overleg besluit wat anders te gaan doen. En dat het ook prima is. Je hebt samen hetzelfde doel.

Met opmerkingen [MD99]: Flexibiliteit in ontwikkeling, toekomstperspectief

M: oké dan zie je in het overzicht een tweede rijtje met topics. (Uitleg generatie Y waarden). Is er bijvoorbeeld ruimte om wat jij belangrijk vindt en waar jij voor staat, in je werk terug te laten komen? Kun je dit uitdragen?

J: ja in principe wel. Ik mag doen wat ik leuk vind en heb al een diverse functie binnen het bedrijf geen opmerkingen eigenlijk hierover.

Met opmerkingen [MD100]: Waarde: authenticiteit, gemotiveerd, Gen Y

M: je hebt al aangegeven dat je veel handelingsvrijheid hebt op het werk, wil je hier nog iets aan toevoegen?

J: nee verder niets speciaal, ik vind het gewoon erg belangrijk dat ik mijn eigen werk kan indelen. Ik kan me wel indenken dat collega's die geen leidinggevende functie als voorman hebben dit niet zo ervaren. Voor hun kan het best als een gebrek voelen maar dat ligt wel degelijk aan de functie in mijn ogen. Toen ik net begon als voorman gaven ze mijn voor 1 project een mapje en zeiden ze succes probeer het maar en als je vragen hebt dan horen we het wel. Begin links of rechts dat is aan jou.

Met opmerkingen [MD101]: Waarde: handelingsvrijheid, belangrijk, Gen Y

Met opmerkingen [MD102]: Handelingsvrijheid mogelijk functie gebonden

M: kun je jij eigen werktijden indelen door bijvoorbeeld een keer eerder te stoppen en in een avond weer op te pakken. Met andere woorden is er flexibiliteit om je eigen werktijden te kunnen bepalen?

J: voor mij hoeft dit niet per se. Ik heb niet zo'n moeite mee om 40 uur te maken of een keer 60 uur als het nodig is binnen het werk. Daartegenover staat ook weleens een week dat ik met 20 uur klaar ben. De korte weken heb ik dan omdat het zo uitkomt in de week en dat de ruimte er is om te veel gewerkte uren te compenseren.

Met opmerkingen [MD103]: Waarde: flexibiliteit in werktijden, ondergeschikt belang

M: op zich is dat een vorm van flexibiliteit. Maar als ik jou antwoord zo hoor is dit geen pre?

J: nee op zich niet ik ben wel gewend om lange dagen te maken. Nu ik ook iets meer van projecten wissel tussentijds heb ik ruimte om eerder weg te kunnen. Het is voor mij niet heel belangrijk dat ik die ruimte kan pakken want er is ook geen controle op bij mij.

Met opmerkingen [MD104]: Waarde: flexibiliteit, ondergeschikt belang

M: kun je dat verder toelichten dat er geen controle is?

J: in principe weten ze niet wat ik doe op kantoor. Ze weten dat ik 10 projecten beheer en aanstuur maar niet waar ik ben en wat ik uitvoer. Soms weten ze iets van vergaderingen die zijn gepland of afspraken maar in het algemeen niet. Ik kan bij wijze van spreken in de bus stappen en naar Groningen rijden en daarna naar Amsterdam en dan weer terug naar de zaak zonder dat iemand iets ervan weet of zich er druk om maakt.

M: Vind je dat belangrijk dat ze niet of wel weten wat je doet?

J: **ik zou het wel erg vervelend vinden als iemand mij elke middag gaat vragen wat ik heb gedaan** en of ik wel aan zus en zo heb gedacht. Dat zou mij wel gaan irriteren. **Die vrijheid heb ik nodig**. Ze doen bij ons ook niet moeilijk over vrij nemen. Als je vrij wil krijg je dat bijna altijd wel.

Met opmerkingen [MD105]: Waarde: handelingsvrijheid, erg belangrijk, Gen Y

Met opmerkingen [MD106]: Waarde: handelingsvrijheid, erg belangrijk, Gen Y

M: gelijkwaardigheid is eerder al aan bod gekomen, kan ik uit het begin van ons gesprek opmaken dat er veel gelijkwaardigheid is bij jullie?

J: **ja dat is er zeker. Ik vind dat ook erg fijn** binnen dit bedrijf.

Met opmerkingen [MD107]: Waarde: Gelijkwaardigheid, positief

M: we hebben het ook al een aantal keer over communiceren gehad. Vind je dat dit bij jullie meer open en informeel is of juist zakelijk en wat geniet jouw voorkeur?

J: bij ons is het meer **open en informeel en dit werkt in mijn ogen het prettigst**. Ik ben zelf in dat ook meer van informeel communiceren als dat kan. Waar nodig doen we het wel zakelijk.

Met opmerkingen [MD108]: Waarde: open informeel communiceren, Gen Y, positief

M: is er ruimte om ideeën van buitenaf te introduceren wat je in andere sectoren of bij de concurrent hebt gezien?

J: ja daar staan ze zeker voor open. Ik heb wel een voorbeeld. We gingen schuurtjes van begroeiing voorzien en die waren ongeveer 3 meter hoog. Je moet dan volgens de wet valbeveiliging aanbrengen. Zet je hier de standaard beveiliging neer dan kun je niet meer werken. Dan heb je nog een rss systeem, dat hang je aan de rand maar werkt ook niet bij een schuurtje. Ik ben zelf wat wezen zoeken en kwam op een systeem met 2 klemmen en een spanband ertussen waar je aan vast maakt en deze is van een soort van gebiedsbegrenzer. Het is een gekeurd systeem en mag dus worden gebruikt. Hieraan zit een soort leeflijn die jou beperkt waar je kan werken en dat was ideaal voor deze daken. Ik droeg dit aan en kreeg gelijk akkoord het te bestellen. **Ze staan dus zeker op voor ideeën van buitenaf. Ze vinden het superfijn dat je hierin meedenkt**.

Met opmerkingen [MD109]: Waarde: open minded, positief, Gen Y

M: heb jij dit als voorman op het project alleen of kan iedereen dit aandragen?

J: In feite krijgt iedereen dit op de werkvloer aandragen als hij dat wil. **Ik en andere collega's hebben meerdere ideeën aangedragen en dit werd goed gewaardeerd**.

Met opmerkingen [MD110]: Waarde: Open minded, bedrijf breed, positief

M: oké ook dat is fijn om te horen dat je wordt gehoord. Hoe gaat bij jullie de inzet van sociale media?

J: **het wordt bij ons wel gedaan en ook steeds meer. Je merkt dat er meer aandacht voor is**. Ik herkende me ook al snel in het lijstje.

Met opmerkingen [MD111]: Waarde: inzet sociale media, neutraal

M: en dan komen we bij de laatste vraag aan. We hebben nu best wel wat onderwerpen besproken die gaan over motiverende zaken. Kun jij aangeven wat voor jou de 3 belangrijkste punten om bij deze werkgever te blijven of juist weg te gaan.

J: **om te blijven zou ik zeggen wederzijds respect en vertrouwen**. Je bouwt tenslotte een langdurige relatie op met elkaar. **Dat geeft je bepaalde privileges en secundaire voorwaarden** die je niet een vacature kan vangen maar wel hebt.

Met opmerkingen [MD112]: Respect onderling en vertrouwen, erg belangrijk

Met opmerkingen [MD113]: Vormen van beloning, belangrijk

J: Daarnaast **de vrijheid die ik heb in mijn werk is erg belangrijk** voor me en een reden om te blijven.

Met opmerkingen [MD114]: Waarde: handelingsvrijheid, erg belangrijk

J: En ook het soort werk met de collega's samen die maken deze organisatie tot iets waar ik toe wil behoren. **Het is een familiebedrijf waarin alles vrij plat is qua hiërarchie en dat vind ik erg fijn**.

Met opmerkingen [MD115]: Waarde: open en informeel communiceren en omgaan, erg belangrijk

M: klinkt als goede punten die we in de voorbeelden hiervoor ook hebben doorgenomen. Dank je wel daarvoor. Wat zouden 3 punten zijn om te vertrekken.

J: Misschien nog een extra pluspunt en dat is de ruimte tot ontwikkelen binnen het bedrijf. Je kan doormiddel van ervaring of opleiding of zaken als gastlessen enorm groeien en ik ben erg blij dat deze ruimte aan mij wordt gegeven door de organisatie.

Met opmerkingen [MD116]: Waarde ontwikkelen, belangrijk

M: oké en dan de 3 punten waarom je zou vertrekken bij deze werkgever?

J: als van Ginkel de toko zou verkopen aan bijvoorbeeld een investeerder die alleen maar kijkt naar cijfers onder de streep dan denk ik dat ik niet lang blijf. Ik snap dat een bedrijf goed moet draaien en winst moet maken maar dat moet niet het enige of belangrijkste doel zijn. Onze missie is tenslotte ook continuïteit. Eigenlijk het tegenovergestelde van mijn punten om te blijven, ik wil mijn vrijheid in werk houden. Als ze mij gaan sturen dan wil ik niet blijven

Met opmerkingen [MD117]: Verandering bedrijfscultuur, negatief, vertrekken

Met opmerkingen [MD118]: Waarde handelingsvrijheid, negatief, vertrekken

J: toen ik tien jaar geleden bij van Ginkel kwam werken zat het bedrijf niet zo dik in de markt. Ik kwam er in 2011 en toen ging het niet zo goed met het bedrijf. Ik kon niet blijven en ben na een jaar weggegaan omdat mijn contract afliep. In 2014 ben ik weer teruggekomen. En kreeg in 2015 een vast contract. Toen ging het langzaam beter met het bedrijf waar je nu haast niet meer aan denkt in deze tijden.

M: heb je nog een laatste punt waarom je weg zou gaan bij van Ginkel?

J: ik zit dan even te denken waarom ik zou gaan, ik zit nu in totaal z'n elf jaar bij van Ginkel, je hebt daardoor best wel een beperkte blik in mijn ogen. Ik zou dan ook best weleens een jaar ergens anders willen werken. Een jaar bij Donkergroen zou ik ook wel willen proberen bijvoorbeeld. Gewoon om ervan te leren en je blikveld te verbreden. Dat zou een laatste reden kunnen zijn. Ik heb verder ook niet veel vergelijkingsmateriaal omdat ik bij niet zoveel verschillende werkgevers heb gezeten.

Met opmerkingen [MD119]: Vertrekken, ontwikkelen bij andere organisatie, neutraal

M: naast wat je nu hebt genoemd loop je dus niet echt tegen zaken aan op regelmatige basis waar je weleens van denkt moet dit nou zo?

J: nou nee dat niet en wat misschien ook wel een verschil maakt is dat er toekomstperspectief voor mij is. En dat duurt soms lang. Wat wel een reden zou kunnen zijn om weg te gaan, bedenk ik me nu net. We zijn samen een weg ingegaan en er zijn een soort van toezeggingen gedaan, ik zit bijvoorbeeld in het proces dat ik wil groeien naar de rol van projectleider/uitvoerder. Als er dan nu ineens een bannenkoek komt en die passeert mij en krijgt die functie voor mij dan zou ik mezelf op de teentjes getrap voelen. Als dat me zou gebeuren ben ik snel in staat om eens verder om me heen te gaan kijken. Je bent dan niet eerlijk en komt je afspraken niet na in mijn ogen. Een beetje respectloos vind ik dat.

Met opmerkingen [MD120]: Toezegging niet nakomen, worden gepasseerd, negatief

J: ik denk ook niet dat ze bij van Ginkel blij zouden zijn als ik volgende week mijn contract zelf op zou zeggen als ik kijk naar de middelen die in mij zijn geïnvesteerd. Dat is de andere kant van het verhaal en zou vanuit mij respectloos zijn. Ik heb dit gezien bij een collega die had de hogeschool Larenstein afgerond en die dacht dan gelijk een andere functie te krijgen. Dit kreeg hij niet en met een paar maand was hij vertrokken om die reden. En na drie maanden kwam hij met hangende pootjes terug. Van Ginkel heeft hem toen erg duidelijk gemaakt dat hij eerst maar eens verder moest gaan kijken dan dat hij zo terug mocht komen. Hij was zeker een jaar niet welkom.

Met opmerkingen [MD121]: Wederzijds respect, erg belangrijk

M: duidelijk antwoord. Mag ik je hartstikke bedanken voor je tijd en uitleg voor dit interview en we houden contact.

(J. van den Brink, persoonlijke communicatie, 5 mei 2022)

Bijlage 4

Interview 3

Interviewer: Marc Dingemans
Geïnterviewde: Respondent 3, man, 32 jaar
Geboortedatum: 07-09-1989
Bedrijf: Donker Groen
Functie: hovenier-voorman
Plaats: Lelystad (via Microsoftteams)
Datum: 08-05-2022

M: (introductie, uitleg onderzoek)

M: mijn eerste vraag aan jou is; wat zijn voor jou waarden die belangrijk binnen het werk en zou je hier vijf van op kunnen noemen

D: ik heb jouw lijstje door genomen en ben erachter gekomen dat ik ook nog waarden heb (gelach)

M: in principe hoeven ze niet van de lijst te komen. Je mag ze ook zo uit het hoofd opnoemen, dat zou zelf mooier zijn wat vanuit in jou opkomt.

D: nou ik vind het heel erg belangrijk dat er duidelijkheid is. Wat wordt er precies verwacht. Ik denk dat als de verwachting voor het werk duidelijk wordt uitgesproken je ook daadwerkelijk je werk beter kan doen. Je snap gelijk waarvoor je het doet.

Met opmerkingen [MD122]: Duidelijkheid, verwachtingen, erg belangrijk

D: wat ik ook zelf heel belangrijk vind is een stuk zelfstandigheid en dat je die ook krijgt. Als je taken duidelijk zijn dat je dan ook de ruimte krijgt om ze uit te voeren en dat je het zelfstandig kan. Dat vind ik een hele belangrijke

Met opmerkingen [MD123]: Waarde handelingsvrijheid, Gen Y, belangrijk

M: krijg je ook de ruimte om zelfstandig je werk uit te voeren?

D: ja die vrijheid die krijg ik binnen de organisatie maar ik mis soms wel de duidelijkheid wat er verwacht wordt van me. Je moet er vaak zelf achter komen. Vooral in het begin.

Met opmerkingen [MD124]: Verwachtingen niet altijd duidelijk

M: kan ik het zo samenvatten dat de zelfstandigheid die je belangrijk in het werk overeenkomt met handelingsvrijheid. Dat je zelfstandig je werk oppakt, plant en uitvoert?

D: ja dat klopt helemaal.

M: En duidelijkheid scheppen gaat over de informatie die je krijgt, de verantwoordelijkheden die je hebt en het verwachte eindresultaat van jou werk?

D: ja ik denk dat je goed hebt omschreven, dat vind ik erg belangrijk.

M: wat vind je nog meer belangrijk?

D: ik vind uit het lijstje met waarden realiteit, zowel kracht als zwakte inzien ook een hele belangrijke. Als je als team weet waar je kracht zit en de zwakte dat je met zijn allen daar beter van wordt.

Met opmerkingen [MD125]: Waarde andere generatie, belangrijk

M: als je kijkt naar kracht en zwakte, hier ook je team op aan te passen of het werk dat je moet doen?

D: nou ik zit met z'n beetje de grootste groep SROI binnen Donker Groen Dronten. Dat maakt de inzet al wel een stuk moeilijker. Iemand die bijvoorbeeld niet de SROI-status heeft is a snel de beste van het team. Ik heb wel SROI mensen ertussen zitten die je redelijk zelfstandig een klusje kan geven maar voor het complexere werk zoals in Lelystad heb ik 25 man lopen waarvan maar 1 echt zelfstandig kan werken.

Met opmerkingen [MD126]: Vakkennis ontbreekt op werkvloer

M: is voor jou de balans weg in het team dat in Lelystad werkt?

D: ja dat is het zeker, dat is totaal weg. Ik moet zelf enorm veel werk voorbereiden zodat het geheel een beetje loopt.

Met opmerkingen [MD127]: Gebrek vaktechnisch personeel, negatieve invloed werk

M: oké dat klinkt niet zo fijn. Is dit van tevoren met jou ook gecommuniceerd dat dit werk zo zou lopen met dit team?

D: nou ik zit in de overgang naar een andere functie en vanuit mijn functie voorman wist ik dat ik met deze groep mensen te maken heb. Ik wist ook dat we hadden ingeschreven op bestek Lelystad en als deze zouden worden gegund, dan zouden we het moeten doen met het magere personeelsbestand dat we nu hebben. Dat ging sowieso niet beter worden. Een hovenier die al zijn papieren heeft komt tegenwoordig niet meer door je voordeur naar binnen lopen. Die moet je zelf opleiden anders heb je ze gewoon weg niet.

Met opmerkingen [MD128]: Gebrek vaktechnisch personeel, negatief

M: nee dat maakt het stukje personeelsbezetting inderdaad alleen maar lastiger.

M: zou je naast de drie waarden die hiervoor zijn genoemd nog twee kunnen noemen?

D: ja ik vind gelijkwaardig tussen de mensen staan ook erg belangrijk. Ik denk dat als je naar het team kijkt waar ik al jaren mee werk, daar heb ik mezelf nog nooit hoeven laten gelden als meerdere of iets in die richting.

Met opmerkingen [MD129]: Waarde: andere generatie, komt sterk overeen met generatie Y gelijkwaardigheid, geen hiërarchische bedrijfscultuur.

Met opmerkingen [MD130]: Waarde gelijkwaardigheid

M: hoe komt dat denk je?

D: dat is redelijk vanzelf gegaan maar ook omdat ik normaal doe tegen iedereen, mijn werk uitleg en ook tussen de collega's zelf aan het werk ben. Nu wordt het fysiek meewerken steeds minder en dat wordt door iedereen geaccepteerd. Ik ben zelf vrij jong vergeleken met de andere collega's en leidinggevende op de zaak. Dit maakt het minder vanzelfsprekend dat je aan iemand die bij wijze van spreken je vader had kunnen wezen, continu de leiding aan moet geven.

Met opmerkingen [MD131]: Leeftijd, invloed functie, respect

M: wat maakt in jouw ogen hier dan de doorslag of oudere collega's je wel of niet accepteren?

D: dat is voornamelijk het stukje respect dat wederzijds er moet worden verdiend en gegeven. Dit is nog meer bij een grote groep SROI mensen die ik nu heb. Je moet je realiseren dat veel van deze mensen met een WAJONG uitkering gewoon thuis hadden kunnen blijven zitten. En zich nergens druk over hoeven maken. Dat hebben ze niet gedaan en ze hebben wel voor een baan gekozen waarbij ze fysieke inspanning moeten leveren. Ik daar heb ik ook een stuk respect voor.

Met opmerkingen [MD132]: Wederzijds respect

Met opmerkingen [MD133]: Gemotiveerd, Wajong-uitkering

Met opmerkingen [MD134]: Respect tonen

M: hoe gaat de organisatie met jou om op dit project?

D: ik vind dat de organisatie zelf te weinig doet met de SROI'ers. Ze willen ze graag hebben natuurlijk, ook omdat het een verplichting is vaak vanuit het contract/bestek van de gemeente. Maar als de SROI'ers eenmaal zijn wordt er te weinig gekeken naar hoe deze mensen zich kunnen ontwikkelen. Hun ontwikkeling is heel anders als andere mensen omdat ze moeilijk kunnen leren, een laag IQ hebben of bijvoorbeeld ADHD hebben. Je kan iemand met ADHD moeilijk de hele dag in de schoolbanken zetten.

Met opmerkingen [MD135]: Waarden, ontwikkelen, motivatie, negatief

M wat zou je anders met deze mensen moeten doen?

D: deze mensen moeten meer naar praktijkonderwijs om zich verder te ontwikkelen. Ik vind dat binnen de vestiging Dronten hier te weinig aan wordt gedaan.

Met opmerkingen [MD136]: Waarde ontwikkelen, negatief

M: oké helder verhaal. Heb je nog een vijfde waarde die belangrijk is voor jou?

D: ik vind de waarde spontaniteit, open en informeel contact en regelmatig feedback geven belangrijk. Ik ben zelf heel spontaan al zeg ik het zelf, misschien een beetje druk en erg aanwezig soms maar wel altijd positief. Ik wil dit positieve ook echt uitstralen naar de buitenwereld.

Met opmerkingen [MD137]: Waarde open informeel contact, Gen y

Met opmerkingen [MD138]: Positief uitstralen naar buiten

M: en kun je open en informeel contact ook toelichten?

D: ja ik vind dat een fijne manier van communiceren. Ik snap wel dat je op een bouwvergadering zakelijk bent op communicatieniveau maar met de jongens die ik opstart in de ochtend gaat gewoon los en ontspannen qua communicatie.

M: wissel je makkelijk tussen formeel en informeel communiceren, zeg maar zakelijk en niet zakelijk?

D: ja daar heb ik helemaal geen moeite mee.

M: oké dan wil ik graag de tweede vraag behandelen. Hoe ga je met je leidinggevende om en hoe kijk je tegen dit persoon aan? Loop je tegen dingen aan?

D: ja ik merk best wel dat ik verder ben in bepaalde dingen zoals het werken met bestekken en dan merk ik dat hij me eigenlijk niet goed kan ondersteunen. Ik moet die steun dan weer bij een ander zoeken. Ik heb die steun nu gevonden bij Kees Willem (vestigingsleider Donker Groen Benningbroek) en die steun is er dus wel maar niet bij mijn eigen leidinggevende. Wij weten ook wel een beetje waar dit aan ligt (zie toelichting onderaan interview). Ik heb verder veel bewondering voor mijn leidinggevende want hij doet vreselijk zijn best aan alle kanten. Maar hij kan zijn werk nu zelf niet bolwerken.

M: en als je iets verder terugkijkt naar de periode voor de Floriade, hoe ging het toen?

D: ik werd enorm vrijgelaten om te doen wat ik nodig vond. We hadden weleens overleg was wel goed alleen soms was het niet altijd geweldig. Het leek ook weleens dat we bij elkaar gingen zitten voor het bij elkaar zitten. Dit leverde dan niks op, op gezelligheid en koffie na.

M: is dit veranderd later?

D: ja tegenwoordig zitten we donderdag middag even en nemen we de planning door zodat we vrijdag telefonisch alleen hoeven te bellen of er nog iets is veranderd voor de week erop. Maar ik ben er ook heel eerlijk in, de afgelopen vier jaar hebben we Swifterbant en Biddinghuizen in onderhoud gehad en is onze leidinggevend niet een keer in de dorpen geweest om bij het werk te kijken en dat vind ik wel echt sneu.

M: kun je dit ook bespreken met je leidinggevende? Zou hij het accepteren als je het op dezelfde manier zoals je net zei tegen hem zou zeggen?

D: ja ik heb het hart op de tong liggen en heb het ook weleens tegen hem gezegd van; leidinggevende je mag je gezicht weleens laten zien. En natuurlijk snap ik dat iedereen druk is maar in vier jaartijd is er vast weleens een moment van een halfuur dat je langs kan komen. Gewoon even vragen hoe is het met jullie.

M: je vindt dat er meer is dan alleen het contact met jou goed onderhouden?

D: ja ook voor de jongens is dit belangrijk. Ik wil niet dat ze denken dat alleen de andere projecten ertoe doen. Dat gevoel ga je een beetje kweken. En het onderhoud in de dorpen is niet het best lopende project en misschien voor hem daardoor minder interessant. Maar ik denk dat het juist wel interessant is om dan te komen kijken waarom dat zou is.

M: vind je dat hij vaker had moeten langs komen en op het werk met jou moeten kijken waar ruimte voor verbetering is?

D: ja dat vind ik zeker.

M: oké dat klinkt als een duidelijk verhaal. Zullen we het lijstje met topics langslopen die van invloed kunnen zijn op jouw motivatie.

D: ja is goed, ik moet er wel bij zeggen dat ik al wat jaren bij Donker Groen werk en dat mijn motivatie niet altijd is geweest wat het nu is. Het ging jaren geleden heel anders als dat het nu gaat.

M: ik hoor graag de voorbeelden die je in gedachten hebt.

Met opmerkingen [MD139]: Waarde open en informeel communiceren, balans tussen formeel en informeel, Gen Y

Met opmerkingen [MD140]: Kan goed schakelen formeel/informeel

Met opmerkingen [MD141]: Ontbreken kennis leidinggevende, te weinig ondersteuning, negatief

Met opmerkingen [MD142]: Kennis gevonden leidinggevend andere vestiging

Met opmerkingen [MD143]: Bewondering voor leidinggevende

Met opmerkingen [MD144]: Communicatie, gemengde gevoelens

Met opmerkingen [MD145]: Waarde communicatie, oplossing gevonden

Met opmerkingen [MD146]: Leidinggevende te weinig betrokken volgens personeel, negatief

Met opmerkingen [MD147]: Leidinggevende geconfronteerd met weinig interesse

Met opmerkingen [MD148]: Gevoel collega's, negatief, verkeerde prioriteiten?

Met opmerkingen [MD149]: Ontwijkend gedrag gerelateerd aan slecht lopend project? Leermomenten voor iedereen

Met opmerkingen [MD150]: Wisselend gevoel van motivatie door de jaren heen

D: nou omtrent het overwerken bijvoorbeeld. Vroeger gebeurde het veel meer, collega's deden hier toen ook niet zo moeilijk over om eens een keer een zaterdag erbij te pakken. Nu is dat er niet meer.

Met opmerkingen [MD151]: Waarde overwerken, tegenwoordig niet meer

M: wat is er dan niet meer?

D: nou mensen willen eigenlijk niet meer op zaterdag overwerken. Ze gaan liever andere dingen doen.

Met opmerkingen [MD152]: Waarde overwerken, niet gewenst door personeel

M: oké heb je nog meer voorbeelden?

D: nou afspraken op het gebied van ontwikkelen gaat altijd goed. Als je wat afsprekt dan gebeurt dat ook maar vroeger was het een hele drempel om tot een afspraak te komen om je te ontwikkelen.

Met opmerkingen [MD153]: Waarde afspraken nakomen, ontwikkelen

Met opmerkingen [MD154]: Ontwikkelen vroeger niet vanzelfsprekend

M: hoe gaat dat nu dan?

D: nou ik kan nu bij wijze van spreken gewoon binnen lopen en aangeven wat ik wil op het gebied van ontwikkelen. Dan wordt het uitgezocht en kun je dit vaak ook doen. Vroeger was dit wel anders dan ging dat allemaal niet zo makkelijk.

M: waar is volgens jou het omslagpunt geweest in deze verandering?

D: nou in mijn ogen is dat bij de komst van een nieuwe bedrijfsleider.

Met opmerkingen [MD155]: Ontwikkelen meer mogelijk sinds een jaar

M: dat is heel recent geweest dus (oktober 2021).

D: ja met zijn komst is er in mijn ogen ineens ruimte voor de jongens die er al langer werken om zich verder te ontwikkelen.

M: gaf jij of je collega's vroeger wel aan dat je je verder wou ontwikkelen doormiddel van cursussen of opleiding.

D: ja ik weet het van andere collega's en van mezelf dat ik meerdere malen ergens om heb gevraagd. Maar er werd geen gehoor aan gegeven of een toezegging gedaan. Dus om gelijk het stukje toezeggingen erbij te pakken ja die zijn ze altijd nagekomen omdat ze niet werden gedaan vroeger.

Met opmerkingen [MD156]: Ontwikkelen, toezeggingen, negatieve ervaringen onder veel personeel

M: oké en als we kijken naar bijvoorbeeld vertrouwen, hoe kijk je daar dan tegen aan?

D: vertrouwen lag er voor mij altijd aan met wie ik in de ploeg zat. Toen ik van de oude bedrijfsleider werd overgezet naar de projectleider waar ik nu onder zit werd het voor mij een stuk makkelijker. Ik kon mezelf meer blootgeven en dacht bij mezelf nieuwe ronde nieuwe kansen. We zagen dan ook dat wat toen mijn nieuwe leidinggevende was op zijn beurt tegen de lamp liep op afspraken nakomen. Het is een beetje lastig uit te leggen.

Met opmerkingen [MD157]: Waarde vertrouwen vroeger slecht na andere leidinggevende beter

M: is het voor jou gevoel zo geweest dat je jarenlang een beetje aan het lijntje bent gehouden door oudere leidinggevendens binnen het bedrijf en dat onder de huidige het beter is geworden.

D: ja dat is het precies.

Met opmerkingen [MD158]: Negatief gevoel, oudere leidinggevende hield personeel aan lijntjes

M: wat deed dit met jou motivatie?

D: nou ik heb me er op een gegeven moment maar bij neergelegd dat dingen zo liepen. Ik trok het me niet persoonlijk aan. Maar het is wel dat ik vorig jaar maar het is wel een van de redenen dat ik vorig jaar ergens anders een sollicitatie had lopen. Ik ben toen wel bij Donker gebleven. Maar mijn ambities lagen ergens anders dan binnen Donker.

Met opmerkingen [MD159]: Negatief gevoel, erbij neerleggen dat gevoel niet anders wordt.

Met opmerkingen [MD160]: Gevoel negatief genoeg voor vertrek

Met opmerkingen [MD161]: Waarde ontwikkelen, andere organisatie

M: kun je ambities toelichten en heb je deze ook uitgesproken naar de organisatie

D: ja ik heb dit al een jaar of drie misschien vier hiervoor aangegeven. Je kan het zo zien dat ik als hovenier op een gegeven moment het werk van een voorman deed, als voorman het werk van een uitvoerder en nu als beginnend uitvoerder doe ik het werk al van een projectleider.

Met opmerkingen [MD162]: Waarde ontwikkelen, meerdere jaren

Met opmerkingen [MD163]: Ontwikkeld tot hogere functie, ingeschaald op te lage functie?

M: hoe weet je dat je werk doet voor een hogere functie?

D: nou als ik kijk naar wat ik aanstuur, de grootte van de groep mensen en de grootte van de projecten dan klopt dat niet helemaal met de functie op papier.

M: wat vind je ervan dat zo met je functie wordt omgegaan?

D: in feite loop je achter de feiten aan. Ik zou het veel meer waarderen als het bedrijf tegen mij zegt dat mijn functie die ik uitvoer niet meer overeenkomt met het werkelijke werk dat ik doe.

Met opmerkingen [MD164]: Waardering, beloning blijft achter, negatief gevoel

M: kun je hier een link leggen met prestatie en beloning?

D: ja uiteraard, en het is volgens mij ook niet zo moeilijk om deze waardering uit te spreken. Heel plat gezegd als voorman hoef ik niet verantwoordelijk te zijn voor 25 mensen op een project. Dat hoort niet bij die functie maar gebeurt wel bij ons. En misschien is dit binnen Donker Groen wel een beetje gecreëerd maar zo hoort dat niet te gaan. Die waardering komt er dan niet echt dus.

Met opmerkingen [MD165]: Mogelijk verkeerd/eigen functie raster aangehouden, nadelig voor personeel

M: oké, ook een duidelijk voorbeeld. Hoe is de organisatie met persoonlijke interesse tonen in jou?

D: het is vooral werk gerelateerd. Ik merk wel dat met de nieuwe vestiging/bedrijfsleider dat persoonlijke interesse er is maar voorheen was alles bijna puur zakelijk gezien. (Gelach) nou en met de moeder van Donker, Ellen (secretaresse) die toont wel echt interesse.

Met opmerkingen [MD166]: Waarde interesse, eerder weinig nu meer

Met opmerkingen [MD167]: Waarde interesse beperkt aantal personen

M: jouw directe leidinggevende toont minder of geen persoonlijke interesse.

D: nee eigenlijk alleen maar werk.

M: vind je dat jammer dat het er niet is?

D: ja wel een beetje, met ander collega's waar je dagelijks mee werkt is het er namelijk wel.

Met opmerkingen [MD168]: Direct leidinggevende weinig persoonlijke interesse

M: communicatie is al meerdere malen aan bod geweest, wil je hier nog iets aan toevoegen?

D: nee communicatie in het algemeen gaat best wel goed.

Met opmerkingen [MD169]: Waarde communicatie

M: oké duidelijk. Dan wil ik graag met jou waarden doornemen die kenmerkend zijn voor de generatie Y. kun je deze waarden toelichten voor jouzelf (generatie y waarden).

D: ik herken de waarden wel en herken mezelf hier ook wel in. Neem bijvoorbeeld gelijkwaardigheid, ik voel dit binnen de vestiging Dronten wel maar binnen heel Donker Groen geven ze me heel duidelijk het gevoel waar ik sta op de ladder. En als je dat niet weet dan maken ze je dat snel duidelijk.

Met opmerkingen [MD170]: Waarde gelijkwaardigheid wisselend beeld binnen hele bedrijf, Gen Y

M: kun je dat beschrijven met een voorbeeld?

D: ja hoor dat kan ik, ik heb er gelukkig totaal lak aan. Ik zou gefaciliteerd worden door hoofdkantoor met een werk telefoon en een tablet en had dit netjes gevraagd aan mijn leidinggevende. Dit duurde een paar weken en ik dacht ik neem zelf wel even contact op met hoofdkantoor om te vragen waar het blijft. Ik kreeg toen te horen dat ik maar een voorman was en dit wel via de projectleider moest spelen. Het was niet gewenst dat zomaar elke voorman dit ging doen.

M: en toen, hoe is dat verder gelopen?

D: nou ik heb mijn leidinggevende gevraagd of ik even zijn telefoon mocht lenen om te vragen waar mijn spullen bleven en nog een keer gevraagd. Ik kreeg toen hetzelfde antwoord dat ik dat niet mocht doen als voorman.

M: wat vind je ervan als ze dit tegen je zeggen?

D: nou ik vind dat erg jammer, je belt met deze mensen omdat je die spullen hard nodig hebt en benieuwd bent hoelang het duurt. Als ze mij zeggen dat ik er nog 2 weken op moet wachten heb ik een duidelijk antwoord. En we zijn beide werknemer bij Donkergroen. Als ik er niet bent of diegene in Sneek op het hoofdkantoor, in beide gevalle heeft het bedrijf dan toch een probleem. Ik ben in hun ogen dan maar 'een voorman' maar zoals je zelf weet zijn mensen zoals als mij tegenwoordig niet te vinden.

Met opmerkingen [MD171]: Beleid volgen, verkeerde communicatie, geen gelijkwaardigheid gevoel onder personeel

M: hoe zou je dat laatste stukje anders kunnen verwoorden.

D: nou als je belt voor informatie en je wordt zo afgewimpeld dan klinkt het gelijk zo respectloos. Je denkt dat je na 14 jaar in dienst zijn wel wat mag zeggen, je hoeft je niet stil te houden. En als ze met z'n boze reactie mij afwimpelen vind ik dat niet normaal. Ik heb die telefoon en tablet niet persoonlijk nodig, het is gewoon voor me werk.

Met opmerkingen [MD172]: Gevoel gebrek aan respect, niet gehoord voelen

M: we hebben het stukje handelingsvrijheid linksom of rechtsom wel wat besproken, wil je dit nog verder toelichten?

D: ik merk dat we binnen de vestiging Dronten gewoon veel vrijheid hebben om zelf te bedenken hoe we het werk gaan doen. Zeker als voorman laten ze je compleet los. Mits het wel goed gaat. Al miste ik het bij onderhoud van de dorpen dan. Nu in Lelystad gaat dat beter en komt hij vaker langs. Soms loopt hij een hele dag mee maar hij laat mij wel zelf me dingen doen. Je krijgt hier een gevoel van vertrouwen ook van.

Met opmerkingen [MD173]: Waarde handelingsvrijheid, Gen Y

Met opmerkingen [MD174]: Waarde handelingsvrijheid, feedback/controle gewild

M: een stukje flexibiliteit op het gebied van eigen werktijden in kunnen delen, hoe zie jij dit en heb je die ruimte ook?

D: nou ik zit best wel vast aan werktijden, zeker in de ochtend. Ik kan bijvoorbeeld niet zeggen dat ik eerst mijn kinderen naar school wil brengen. En om half negen wil beginnen.

M: vind je het belangrijk dat dit wel zou kunnen?

D: nou het zou wel leuk zijn als ik die ruimte zou hebben om bijvoorbeeld mijn kinderen een keer naar school te brengen anderzijds toen ik bij Donker begon met werken wist ik dat ik vroeg zou beginnen in de ochtend en dat ik bijtijds klaar ben in de middag. Het is dus vooral in de ochtend niet heel flexibel. Ik merk wel dat nu ik richting de rol van uitvoerder groei soms dingen thuis aan de tafel doe omdat ik een groot project heb in Lelystad en zelf ook woon in Lelystad. Het is zonde om dan speciaal naar kantoor te rijden.

Met opmerkingen [MD175]: Waarde flexibiliteit neutraal

M: als ik het kort samenvat in de ochtend niet mogelijk in de middag meer en je vindt dit wel belangrijk dat het kan?

D: ja ik moet echt elke ochtend opstarten en in de middag is er meer flexibele ruimte.

M: kun je zelf dingen bedenken binnen het bedrijf of kun je ook ideeën van buiten het bedrijf introduceren en wordt dit door het bedrijf geaccepteerd.

D: ik denk dat er vooral wordt gedaan alsof; niet omdat ze niet willen maar meer door een stuk tijdsgebrek.

M: kun je hier een voorbeeld van geven.

D: nou iedereen heeft weleens een ideetje of verbetering maar als het niet significant verschil maakt dan wordt er denk ik door gebrek aan tijd niet veel mee gedaan.

Met opmerkingen [MD176]: Waarde open minded voor andere ideeën, beperkt gehoord, tijdsgebonden

M: hoe kijk je tegen spontaan, informeel contact aan?

D: dit kan vrijwel altijd binnen het bedrijf, ik ben zelf ook redelijk makkelijk hierin. (Gelach) en anders fluiten ze maar terug. Maar zonder gekheid ik vind dat dit moet kunnen en gelukkig kan het ook bij Donker. Ik ben altijd gewoon mezelf.

Met opmerkingen [MD177]: Waarde open informeel contact positief

M: hoe kijk je tegen sociale media aan?

D: ik maak er zelf niet zo heel veel gebruik van. Maar dat komt omdat er een verkeerd dingetje erop staat, jij gelijk de sjaak bent. Ik wil niet alle commotie van een vastgelegd foutje op de foto er ook nog eens bij hebben.

M: zie je de positieve kanten van sociale media?

D: ja die zie ik zeker. Ik vind het altijd erg mooi om te zien wat anderen gemaakt hebben en wat voor resultaten er zijn. Alleen ik zit veel in gemeente bestekken en niet zo zeer in de aanleg. Ik ga niet een mooi geschoffeld vak op sociale media zetten, dat is niet mijn ding.

D: en ik heb ook weleens wat plantvakken aangelegd die best mooi waren geworden maar ik heb al eens gedonder gehad ermee.

M: oké wat is er toen gebeurd?

D: We waren bomen aan het planten langs een fietspad en als was in orde qua helmen en zo maar op de achtergrond was een collega het fietspad nog even snel aan het schoonblazen en die had zijn hesje uitgedaan. Dit heb ik wel te horen gekregen toen vanuit Sneek (hoofdkantoor). Dat was voor mij gelijk de laatste keer dat ik iets op sociale media heb gezet.

M: is het te moeilijk om erbij te hebben met de collega's waarmee je werkt?

D: ja het is eigenlijk niet te doen tenzij er tijd apart voor wordt vrijgemaakt maar dat is niet het geval.

M: oké dan zijn we toegekomen aan de laatste vraag, kun jij aangeven wat voor jou de drie belangrijkste punten zijn om te blijven of de drie punten om juist weg te gaan bij deze organisatie.

D: waarom zou ik blijven bij Donker dat is collegialiteit die binnen het bedrijf is. Werksfeer is in het algemeen goed en maken het werk leuk om uit te voeren. Ik heb nog nooit een dag te laat me salaris gehad en dat is ook belangrijk, we werken ten slotte niet voor niets. Het is wat dat betreft gewoon een goed bedrijf. Ik merk dat nu de nieuwe vestigingsleider er is, er ook meer tijd is voor het personeel. Ook zijn de omstandigheden nu beter voor het personeel en dat is van invloed.

D: Waarom zou ik weggaan. Nou dat is eigenlijk wat we ook hebben besproken. Ik zat qua groei buiten als voorman aan het eind. En een volgende stap was er eigenlijk niet. Mijn ambitie najagen zou dus een reden zijn om weg te gaan. Een tweede reden om weg te gaan vind ik lastig.

M: en als het bedrijf zou doorslaan in het negatieve welke van de onderwerpen die we hebben besproken zou dan de eerste zijn waarom je weg zou gaan?

D: dan vind ik het nog steeds heel moeilijk om een punt te noemen.

M: je geeft zelf aan dat de voordelen nu vooral goed voor de werknemer zijn, als de tijden minder worden en werkgever staat er beter voor. Ze gaan bijvoorbeeld je vrijheid inperken of je moet meer overwerken. Wat zou je dan het snelst tegen de borst stuiten?

D: op het moment dat ze me continu willen laten overwerken vraag ik waar dat staat. Ik ben niet op me bekkie gevallen en dat werkt niet altijd mee. Maar ik laat niet zomaar over me heen lopen. Als een van de onderwerpen die we hebben besproken moet noemen zou ik het erg vinden als ze mijn handelingsvrijheid zouden beperken. Een derde punt ja.... Ik zou het echt niet zo snel weten. Overwerken kunnen ze niet afdwingen en ik denk dat ik eerder word ontslagen dan dat ik het neem op dat gebied.

M: en als je leidinggevende gebreken gaat vertonen richting jou. Wat zou je dan het eerst tegen de borst stuiten?

Met opmerkingen [MD178]: Waarde inzet sociale media, beperkt enthousiast, risico's

Met opmerkingen [MD179]: Waarde sociale media, positieve kanten erkend

Met opmerkingen [MD180]: Negatieve ervaring met bedrijf door sociale media,

Met opmerkingen [MD181]: Sociale media niet gebruikt door tijdsgebrek, inzet collega's beperkte kennis

Met opmerkingen [MD182]: Goede werksfeer maakt werkt leuk

Met opmerkingen [MD183]: Salaris op tijd, vorm van afspraken nakomen

Met opmerkingen [MD184]: Recent meer interesse en betrokkenheid voor personeel, bewust van arbeidsmarkt

Met opmerkingen [MD185]: Weggaan i.v.m. ambitie mogelijk elders sneller kunnen vinden

Met opmerkingen [MD186]: Bij beperking handelingsvrijheid mogelijk vertrek

D: als ik niet meer serieus wordt genomen en mijn vraag naar hulp niet serieus wordt behandeld dan zou ik daar snel in teleurgesteld zijn en een reden kunnen zijn om weg te gaan.

M: mag ik je vriendelijk bedanken voor je tijd en antwoorden die je hebt gegeven

(D. Boom, persoonlijke communicatie, 8 mei 2022)

Met opmerkingen [MD187]: Vorm van omgang met geïnterviewde en leidinggevende serieus worden genomen van belang

Bijlage 5.

Interview 4

Interviewer: Marc Dingemans
Geïnterviewde: Respondent 4, man, 36 jaar
Geboortedatum: 21-05-1986
Bedrijf: Loohorst
Functie: hovenier-voorman-aankomend uitvoerder
Plaats: - (via Microsoft teams)
Datum: 10-05-2022

M: (introductie, uitleg onderzoek)

M: mijn eerste vraag; wat vind je belangrijk aan waarden, persoonlijk, op het gebied van werk? Zou je er vijf kunnen noemen? Ik heb een lijstje meegestuurd voor het geval je er misschien niet zo vijf uit het hoofd kan noemen.

W: ja, ik heb er gister even doorheen gekeken en het er nu even bij gepakt.

M: ze hoeven niet uit het lijstje te komen, maar als je denkt ik kijk er toch even naar om misschien wat aan te vullen tot aan vijf.

W: ik vind het heel belangrijk dat **eenieder gewoon een werkplek heeft waar die zich goed voelt, waar die ook z'n verhalen kwijt kan, waar die wat kan leren. En gewoon respect voor elkaar hebben, je moet het met z'n allen maken, laat ik het zo zeggen.**

Met opmerkingen [MD188]: Waarden respect, persoonlijke interesse, samenwerken, ontwikkeling

M: ja, en interesse tonen is dan een stukje persoonlijke interesse, hoe het echt met jou gaat.

W: ja, gewoon eens vragen 'wat heb je gedaan in het weekend', **gewoon een beetje interesse in elkaar tonen. En dan ook als je weet dat er bij iemand thuis iets aan de hand is, in de privésfeer, dat je het daar ook met elkaar over zou kunnen hebben.** Dat is ook heel belangrijk voor de werksfeer, dan blijft het een beetje behapbaar voor iedereen.

Met opmerkingen [MD189]: Waarde interesse tonen

M: en je geeft aan een stukje ontwikkeling, bedoel je dan ontwikkeling in de vorm van opleiding, cursussen doen en jezelf verbeteren?

W: ja, dat ook. **Bij ons kan je aangeven waarin je jezelf wilt ontwikkelen. Wat vind je belangrijk voor jezelf, of waar loop je tegenaan, en dan kun je daar een cursus of een scholing voor gaan volgen.** En ook eens naar een ander toe lopen en zeggen, ik merk dat je hier tegenaan loopt, hier is ook een cursus voor, zou je dat niet eens overwegen om dat te gaan doen. Elkaar daar een beetje in helpen ook.

Met opmerkingen [MD190]: Waarde ontwikkeling positief

Met opmerkingen [MD191]: Waarde ontwikkeling, collega's helpen

M: oké, duidelijk verhaal. Dus dan hebben we een stukje persoonlijke interesse, ontwikkeling geef je aan, goede werksfeer vind je belangrijk. Qua werksfeer, wat vind je belangrijk, dat het echt gestructureerd is? Leidinggevende is leidinggevende, werknemer is werknemer, of houd je meer van wat informeel, iedereen gelijkwaardig.

W: in principe ben je met z'n allen natuurlijk gelijkwaardig, alleen de een heeft wat meer verantwoordelijkheden dan de ander in z'n werk, qua aansturing van collega's en zo. Maar eigenlijk is het, **wat ik ook wel een beetje merk bij Loohorst zelf, als je de kantine of het kantoor binnenstapt, dan is daar geen hiërarchie.** Niet van, dat is de baas, dus ik moet uitkijken wat ik zeg, dat soort dingen, of dat je niet kan vragen, zoek dat eens even uit voor me.

Met opmerkingen [MD192]: Waarde gelijkwaardigheid, Gen y

M: dat klinkt alsof er weinig top-down/hiërarchisch wordt leidinggegeven bij jullie.

W: Nee, we doen het echt met z'n allen en dat vind ik wel heel belangrijk. Er is wel een baas, en er is wel een uitvoerder, maar je bent gewoon allemaal mensen en je moet het met z'n allen maken.

Met opmerkingen [MD193]: Samenwerking erg belangrijk

M: ja, duidelijk. Heb je dan naast die drie voorbeelden nog twee zaken die je belangrijk vindt? Misschien uit het lijstje, dan wel zo uit het hoofd?

W: ja, dat je ook een goede balans vindt tussen werk en privé. Dat als er thuis een keer iets aan de hand is, dat je ook gewoon kunt aangeven, het gaat niet, is het mogelijk dat ik vandaag thuisblijft. Dat je op die manier ook gewoon een beetje flexibel kunt werken, laat ik het zo zeggen, als dat nodig is. Even denken, dan pak ik toch het lijstje er even bij.

Met opmerkingen [MD194]: Balans tussen werk en privé, flexibiliteit, Gen y

M: ja, daarom heb ik hem meegestuurd.

W: ja, samen resultaten boeken. Maar dat is natuurlijk ook al een beetje wat ik aangaf, je moet het met z'n allen doen. Openstaan voor veranderingen, vind ik ook een hele belangrijke, dat je ook gewoon van een ander aanneemt, zullen we het niet eens een keer zo doen. Dat je daar dan toch voor open staat, dat je ziet, zo kan het ook.

Met opmerkingen [MD195]: Waarde oudere generatie

M: op zich mooie duidelijke voorbeelden.

W: en zoeken naar een manier om ervaringskennis te delen, dat vind ik ook wel heel belangrijk, dat je ook gewoon weet, ik heb dit nog niet zoveel gedaan, maar ik weet wel dat m'n andere collega dat heel veel gedaan heeft, laat ik hem eens bellen of laten we eens een bakkie doen samen, van hoe zou jij dat nou aanpakken, of wil je me hier even bij helpen. Dat vind ik ook wel belangrijk dat dat gewoon kan.

Met opmerkingen [MD196]: Waarde oudere generatie

Met opmerkingen [MD197]: Delen van kennis, belangrijk

M: ja, dat je er samen beter van wordt, en dat je elkaar dingen kunt leren. Nou, duidelijke antwoorden, goede voorbeelden. Mijn tweede vraag is; hoe kijk je tegen je leidinggevende aan? Kun je goed met hem overweg, of minder goed. Merk je duidelijke verschillen tussen jou en hem. Hoe gaat dat in het algemeen?

W: tja, hoe kijk ik daartegenaan. Het is wel m'n leidinggevende, maar we behandelen elkaar niet anders dan een andere collega. Gewoon respect voor elkaar, en bij ons kan je altijd tegen je leidinggevende of tegen de bedrijfsleider zeggen, hier ben ik het niet mee eens, ik wil dat we dat zo gaan doen. En dan staat die ook weer open voor veranderingen. Dus eigenlijk zijn ze wel gewoon een van ons, een team ben je gewoon.

Met opmerkingen [MD198]: Waarde open informeel contact, leidinggevende, gelijkwaardigheid

M: bedoel je daarmee dat er een heel gelijkwaardig niveau van communiceren en omgaan met elkaar is?

W: ja, ik merk niet echt van: ik ben de baas, dus ja, uiteindelijk bepalen ze wel wat er gaat gebeuren, maar ze zullen een keer zeggen van, je kan het zo doen of je kan het zo doen, kijk maar even wat jou het beste lijkt. En als dat niet werkt, moet je het de volgende keer anders doen. Dus dat is een beetje een open bedrijfsstructuur, laat ik het zo zeggen. Het is niet afgeplakt voor m'n gevoel.

Met opmerkingen [MD199]: Waarde gelijkwaardigheid

M: en zijn er zaken waar jij met je leidinggevende wel tegenaan loopt, waarvan je denkt dat dat beter kan, of anders?

W: ja, af en toe de communicatie.

M: wat zou er beter kunnen? Ligt het bijvoorbeeld aan afspraken maken, of te weinig of te veel communiceren?

W: ja, afspraken maken, maar dat komt omdat iedereen druk is, dan schiet het er nog wel eens bij in, maar we bellen wel veel de laatste tijd, dat wel. Die man die was zo druk.

Met opmerkingen [MD200]: Waarde communicatie ruimte voor verbetering

M: maar verder heb je geen zaken met je leidinggevende die je graag anders zou zien, wat ik een uit jouw verhaal opmaak.

W: nee, niet echt nee. Ik heb ook geen zware dingen waar ik tegen aan loop, over het algemeen gaat het eigenlijk altijd wel goed, geen gekke dingen.

M: dat is goed om te horen! Dan had ik wat puntjes op papier gezet, zoals hoe gaan ze bij jullie op het werk om met overwerken, een stukje persoonlijke ontwikkeling, komen ze hun afspraken na, geven ze je vertrouwen mee in het werk, tonen ze het goede voorbeeld, ook naar anderen. Een stukje prestatie en beloning, en dat is dan niet per se in geld, maar dat kan een schouderklopje zijn, of een keer met je om tafel en zeggen: goh, dat heb je goed gedaan, hoe is dat zo tot stand gekomen? Is er iets bij jou met sollicitatie, functioneringsgesprek, iets toegezegd en zijn ze dat dan wel of niet nagekomen? Dat gaf je al eerder aan, een stukje persoonlijke interesse in elkaar tonen. En communicatie in het algemeen, zou je daar wat over kunnen vertellen?

W: ja, laat ik gewoon maar bovenaan beginnen, bij overwerken, dat doen we eigenlijk alleen als het echt nodig is. Eigenlijk proberen we het werk gewoon binnen de normale werktijden af te ronden, en dat lukt meestal ook wel, tenzij je echt een keer een externe partij inhuurt voor grondwerk of substraat blazen, wat we op daktuinen heel vaak doen, ja dan moeten we wel eens een of twee uurtjes langer doorwerken.

Met opmerkingen [MD201]: Waarde overwerken, weinig, project afhankelijk

M: en hoe gaat dat dan? Gaat dat gewoon in goed overleg of komt dat ook wel eens van stel op sprong tot stand?

W: vaak kunnen we dat wel plannen. Meestal doen we dan als het dreigt een uur meer werk te wezen als een normale werkdag, dan beginnen we eigenlijk allemaal gewoon een uur eerder. Dan begin je 's ochtends wat eerder en dan wordt het 's middags ook niet zo laat, en dan kun je gewoon op een normale tijd richting huis. En mocht het wel een keer laat worden, dan kun je gewoon aangeven: gister was ik twee uurtjes later klaar, ik ga vandaag lekker om twee uur naar huis.

Met opmerkingen [MD202]: Waarde overwerken, planning aanpassen, flexibeltijd

M: ok, dus daar is wel ruimte voor, dat ze daarin elkaar tegemoet komen.

W: ja, dat is geen probleem, en anders dan houd je de uurtjes bij. We hebben een app waar je het in bijhoudt, en dan kun je daar op een ander moment weer vrij voor nemen. Dus dat is wel goed geregeld.

M: ok, mooi voorbeeld. Een stukje ontwikkeling gaf je eerder ook al aan, dat je dat belangrijk vindt. En dat je dat bij jullie aan kunt geven en dat daar ruimte voor is. Je geeft zelfs aan dat je het er met collega's over hebt, dat je van elkaar dingen wilt leren, en die ontwikkeling wil bevorderen. Wil je daar nog wat meer over zeggen?

W: je moet zelf daarin aangeven wat je nodig hebt. Het is niet van, zou je dit willen doen, zou je dat willen doen. Nee, je wordt daarin echt zelfstandig geacht om aan te geven van ik heb dit nodig, of zou je het een idee vinden dat ik hier een cursus voor ga volgen.

Met opmerkingen [MD203]: Waardeontwikkeling, eigen initiatief

M: zijn het vooral cursussen die verplicht zijn voor je werk of is er ook ruimte voor eigen inbreng?

W: Sommige dingen, net als VCA, zijn natuurlijk verplicht, dus dat moet je sowieso doen. Maar een keer een cursus Omgaan met Autisme, dat soort dingen, dat kun je allemaal aangeven dat je daar aan deel wilt nemen, dat is geen probleem.

Met opmerkingen [MD204]: Waarde ontwikkelen belang werknemer en bedrijf, positief

M: ok, kun je wat vertellen over afspraken nakomen, vertrouwen geven in het werk aan elkaar.

W: dat is wel in orde hiero. Meestal als ze wat zeggen, dan gebeurt het altijd wel. En ze geven je ook wel het vertrouwen daarin, doormiddel van bepaalde aanwijzingen of eens een keer bellen van hoe gaat het. En tussentijds, kom even langs voor een bakje koffie en dan hebben we het er even een keer over. Dus daar wordt hard aan gewerkt, tenminste, zou voel ik het. Dat kan bij een ander weer anders wezen, maar dit is even uit mijn oogpunt.

Met opmerkingen [MD205]: Waarde afspraken nakomen, vertrouwen geven, positief

M: ok. Het goede voorbeeld tonen. Loop je daar wel eens tegenaan, dat je denkt, mijn leidinggevende die doet dit heel goed maar het andere weer niet, of hij zegt wel A maar hij doet zelf B.

W: nee, niet echt. Over het algemeen laten ze wel zien dat ze de leiding hebben over het bedrijf. Met een geintje een keer over de streep gaan, dat doet iedereen natuurlijk. Maar over het algemeen, het is niet zo van

jongens jullie moeten om 7 uur op je werk zijn, en ze komen dan zelf om 8 uur aan. En bedoel je echt de bedrijfsleiders, of als uitvoerders, of als voorman zijnde?

M: het is meer een beetje qua motivatie kan het bijvoorbeeld heel erg tegen vallen als je leidinggevende van alles van je verwacht, maar zelf bijvoorbeeld het verkeerde voorbeeld toont. Bijvoorbeeld wat jij zegt, er wordt van iedereen verwacht om 7 uur aanwezig te zijn, en hij komt zelf altijd een uur later, dan kan dat de motivatie tegenwerken.

W: ik kijk nu naar mijn leidinggevende, maar ik ben zelf natuurlijk ook uitvoerder/ voorman, en dat goede voorbeeld tonen dat probeer ik zelf ook wel.

M: je ziet wel het belang ervan in dat als je zelf een goed voorbeeld toont, dat mensen je daaraan houden, en dat je dat andersom terug kan verwachten.

W: ja, want als je het niet doet gaat iedereen een loopje nemen met je, maar dat is sowieso onderling, eigenlijk moet iedereen het goede voorbeeld tonen. Maar als leidinggevende heb je daar natuurlijk wel een grotere verantwoordelijkheid in.

M: ja, duidelijk verhaal, mooi verwoord. Een stukje prestatie, beloning, geven ze bij jullie wel eens een schouderklopje, zeggen ze wel eens 'heel goed gedaan', of een simpel dingetje als een kerstattentie, een sinterklaasattentie, gewoon om dankbaar te zijn richting personeel?

W: ja, dat vinden ze ook heel belangrijk en een mooi voorbeeld vind ik altijd, als er weer een project is afgerond en er is een oplevering geweest en er zijn geen of heel weinig opleverpunten, dan belt de bedrijfsleider meestal wel, van 'he, dat heb je weer netjes gedaan'. Of een appje van ik hoorde dat het afgerond is en helemaal super gegaan, netjes gedaan. Dus daar zijn ze altijd wel heel erg mee bezig.

M: ok, mooi om te horen. Goed om te horen dat ze dat inzien. Stukje toezeggingen tijdens sollicitaties, functioneringsgesprekken, heb je wel eens meegemaakt dat dingen werden toegezegd, een mooie functie of een auto van de zaak, en dat ze daar later eigenlijk een beetje op terug zijn gekomen of niet na zijn gekomen?

W: nee, dat heb ik nooit meegemaakt. Over het algemeen, wat tijdens een sollicitatiegesprek of functioneringsgesprek wordt gezegd, dat komen ze stipt na. Dat is mijn gevoel. Maar ze beloven je ook niet zomaar een bepaalde functie, want ze zijn wel heel duidelijk van 'dat kun jij wel willen, maar ik zie dat niet zitten'. Dus niet om iemand maar bij je bedrijf te houden, iemand te vriend houden, dan houdt hij z'n mond weer even. Nee, echt als ze iets toezeggen, dan geven ze je ook het vertrouwen daarin, en dan komen ze dat altijd wel stipt na. Naar mijn gevoel tenminste, dat kan bij een ander natuurlijk weer anders wezen.

M: nee, maar het gaat erom hoe jij het hebt ervaren. Nou, een stukje interesse tonen is ook al een paar keer aan bod gekomen. Communicatie is ook al vaker aan bod gekomen. Ik weet niet of je daar nog een aanvulling op wilt doen, of zeg je, het is goed wat we hebben besproken zo.

W: nee, dat is prima zo, wat we hebben besproken.

M: ok. Het lijstje daaronder komt eigenlijk een beetje op onze generatie neer, deze punten zijn kenmerkend voor de generatie in het algemeen. (Beschrijven generatie Y waarden)

W: die bovenste, authenticiteit, eigen waarden mogen inbrengen op het werk. Doel je daarmee op hoe je met mensen om moet gaan, hoe je dat graag voor je ziet, of meer op het gebied van een bepaalde manier van werken?

M: gewoon wat jij als persoon belangrijk vindt, misschien vind je het wel heel erg belangrijk dat er ruimte wordt gemaakt op de werkvloer voor mensen met autisme. Misschien vind je het belangrijk dat er meer aan duurzaamheid binnen jouw projecten wordt gewerkt. Misschien vind je het belangrijk dat er eens een keer wordt nagedacht over andere werktijden, dat je bijvoorbeeld zegt, ik ga dan niet op maandag werken maar op

Met opmerkingen [MD206]: Waarde goed voorbeeld tonen, zelf en leidinggevende, positief

Met opmerkingen [MD207]: Ziet belang van verantwoordelijkheid leidinggevende in

Met opmerkingen [MD208]: Waarde beloning prestatie, goed werk wordt uitgesproken

Met opmerkingen [MD209]: Waarde toezeggingen doen, positief, duidelijke voorwaarden

Met opmerkingen [MD210]: Waarde interesse tonen, positief

zaterdag ofzo. Dat je zelf ideeën hebt wat je belangrijk vindt, dat je die binnen het bedrijf kan aandragen. Staat je bedrijf voor dat soort zaken open, of niet, of gedeeltelijk.

W: ja, jawel, dat is ook wat ik al een beetje zei. Je moet gewoon aangeven wat je belangrijk vindt, dan gaan ze daar altijd wel mee aan de slag, ze hebben het erover, ze denken erover na. En natuurlijk kan je niet overal ja op zeggen, dan wordt het natuurlijk ook een zootje, maar over het algemeen kun je gewoon zeggen wat je vindt en wat je denkt, en wat je belangrijk vindt.

Met opmerkingen [MD211]: Waarde authenticiteit, gebalanceerd, eigen inbreng

M: die ruimte is er dus, om dat gewoon bespreekbaar te houden.

W: ja, ja, ja, ja

M: ok, een stukje eigen werk in kunnen plannen, de werkzaamheden die je leuk vindt.

W: ik ben dan voorman/ uitvoerder, dus ik moet m'n werk allemaal zelf inplannen, dus in principe hoort dat ook een beetje bij je functie en die vrijheid krijg je ook wel degelijk daarin. Het is niet zo dat ze zeggen, je moet volgende week maandag dit, maar eigenlijk moet dit volgende week of die week erop dat ook nog gebeuren, plan dat even in.

M: begrijp ik hieruit dat werkzaamheden bij jullie op een constructieve manier worden overlegd?

W: ja dat denk ik wel. Dan is het meer van, kijk even of dat in jouw planning past, of dat moet even gebeuren, kijk even hoe het jou uitkomt en wanneer, en komt het je niet uit dan moet een ander het even doen. Je moet wel zorgen dat het weer geregeld wordt. Dus je hebt daar wel een bepaalde handelingsvrijheid in.

Met opmerkingen [MD212]: Waarde handelingsvrijheid, positief, Gen Y

M: ok, een stukje flexibiliteit van eigen werktijd indelen. Je geeft zelf al aan, met overwerken is er ook de ruimte om later die tijd terug te nemen. Heb je nog aanvullingen over eigen werktijd in kunnen delen?

W: ja, even kijken. Je hebt ook dagen dat je wat dingen moet voorbereiden, qua planning, spullen bestellen, tekeningen doornemen. Dat zijn allemaal dingen die je gewoon thuis achter je laptop kunt doen en als je gewoon zegt, morgen ben ik tot 10 uur thuis in de ochtend, als dat bijvoorbeeld de reden heeft dat je vrouw of je kinderen naar de dokter moeten, dan heb je daar gewoon vrijheid in, dat kun je gewoon zo inplannen, en dan ben je thuis een beetje aan de gang, en dan ga je daarna naar je werk toe. Ze doen daar ook helemaal niet moeilijk over.

Met opmerkingen [MD213]: Waarde flexibiliteit tijd indelen, positief, Gen Y

M: ok, mooi, goed om te horen. Nou, creativiteit en open-minded ligt een beetje in dezelfde lijn. Is er ruimte om zelf dingen te bedenken, is er ruimte om ideeën dat je buiten het werk om ziet, om dat te introduceren?

W: ja, dat heeft natuurlijk weer een beetje met die eerste te maken, met je eigenwaarde inbrengen.

M: ja, daar leunt het ook wel een beetje op.

W: creativiteit is dat meer in het werk van, je krijgt dit project, denk erover na, hoe zou jij het maken, draag het aan, dan hebben we het er even over en dan kijken we er samen naar of het haalbaar is. In principe is de eerste stap wel vaak, geef eens een manier aan, van hoe zou jij het maken.

M: ja, ze leggen het balletje aan jouw kant, dat jij het kan bedenken en dan maken we het bespreekbaar. Zit daar voor jou de creativiteit?

W: ja, zo ervaar ik het altijd, dus dat komt dat ook weer met handelingsvrijheid terug.

Met opmerkingen [MD214]: Waarde creativiteit, positief, handelingsvrijheid, Gen Y

M: ok, mooi verhaal. Ik denk dat het stukje open en informeel communiceren dat is wel duidelijk aan bod gekomen. Hoe kijk jij tegen sociale media aan? En de inzet van sociale media binnen het werk?

W: we hebben een Instagram pagina. Facebook, daar wordt niet heel veel op geplaatst. En onderling om met elkaar te communiceren hebben we groep apps natuurlijk. En dan is het ook weer leuk, eigenlijk zie je elke dag

Met opmerkingen [MD215]: Waarde sociale media, beperkt gebruikt, Gen Y

wel foto's voorbijkomen van collega's, van de dingen waar ze mee bezig zijn, dus daar wordt wel goed gebruik van gemaakt.

M: en je zegt, er wordt niet altijd wat op sociale media gezet, vind je het belangrijk dat dat vaker wordt gedaan, of juist niet?

W: met projecten wordt wel vaak aan het begin, halverwege en aan het einde een keer. Ik zie ook wel eens op Facebook voorbijkomen, of op Instagram, van bedrijven die elke week wat posten, terwijl er eigenlijk qua voortgang niets te zien is.

M: het moet wel een soort van nut hebben als je d'r wat op zet, in jouw ogen.

W: ja, ik vind het een beetje onzin om zes weken lang een foto op te sturen terwijl er nog geen boom in staat. Als ze zes weken lang naar een kale vlakte zitten te kijken, kan je er naar mijn mening net zo goed niets op zetten. En dan in drie of vier etappes wat informatie en wat foto's, en het dan ook kort en pakkend houden, grijp je naar mijn mening de mensen meer.

M: ok, super, mooie voorbeelden. Nou, dan heb ik nog een slotvraag. Zou jij kunnen aangeven wat voor jou de drie grootste punten zijn om bij deze werkgever te blijven, en wat zouden de drie grootste punten zijn op motivatiegebied om te kiezen voor een andere werkgever?

W: dat laatste dat heb ik sowieso niet. Hoe ik er nu in sta heb ik het hier echt goed naar m'n zin, er wordt naar je geluisterd, de meeste punten die je hebt aangedragen komt gewoon terug bij Loohorst, dus ik zie geen reden, of ik zou geen punten kunnen noemen om te gaan vertrekken hiero.

M: ok, en de drie grootste punten om wel te kiezen voor deze werkgever, wat is dan voor jou het belangrijkste?

W: ja, dan moet ik toch weer wat punten gaan pakken waar we het over gehad hebben. De persoonlijke ontwikkeling die je doormaakt, dat is een reden om te blijven. Wat gezegd wordt, wordt gewoon nagekomen, dus de eerlijkheid, dat bevalt me heel erg. Is soms ook niet altijd leuk natuurlijk, want als ze vinden dat je iets niet kunt, dan wordt dat ook gewoon keihard gezegd, en dat is ook wel terecht natuurlijk. Ja, gelijkwaardigheid in het bedrijf, flexibiliteit ik kan er meer opnoemen dan drie.

M: de gelijkwaardigheid, in de zin van dat je gewoon niet zo'n top-down cultuur, dat iedereen even belangrijk voelt binnen het bedrijf.

W: ja dat is voor mij ook een hele goede reden om te blijven. Gewoon een team, een taak. Dit is het, we gaan d'r voor.

M: en als we dan bijvoorbeeld zouden stellen, de tijden worden slechter, de tijden veranderen in de zin dat een werkgever niet meer even leuk kan zijn, of wat scherper op dingen moet letten. Als er dan drie dingen zijn wat bijvoorbeeld wat meer naar het negatieve wordt getrokken, zijn er dan drie dingen die je kunt noemen, dat je zegt, die vind ik nu zo belangrijk, als dat niet meer kan, dan zou ik een ander gaan zoeken.

W: die flexibiliteit vind ik heel belangrijk. En als je gewoon niet meer zou kunnen inbrengen hoe jij over dingen denkt, hoe je het graag zou willen zien, en dat zou meteen afgekapt worden of ze doen er helemaal niets meer mee, dan zou ik op een gegeven moment op een punt kunnen komen dat ik denk van, jongens, tabee.

M: dat leunt een beetje op het authentieke, dat je eigen waarden kan inbrengen op je werk. En misschien nog een beetje op de creativiteit, dat je zelf nog je dingen kan bedenken.

W: dus mochten ze dat allemaal af gaan blokken, wij bepalen het, zo moet je het doen, je moet dit, je moet dat, je moet zus, maar dan denk ik dat het hele bedrijf leeg gaat lopen.

M: ja, in de tijden dat het goed gaat, dan hoor je heel vaak mensen geen gekke dingen zeggen, dan is er in principe niets aan de hand. Maar de tijden veranderen ook wel, er zijn tijden dat het voor de werknemer

Met opmerkingen [MD216]: Waarde sociale media, goed/nuttig inzetten

Met opmerkingen [MD217]: Zeer tevreden over huidige werkgever

Met opmerkingen [MD218]: Waarde ontwikkelen, zeer positief

Met opmerkingen [MD219]: Waarde afspraken nakomen erg belangrijk

Met opmerkingen [MD220]: Waarden gelijkwaardigheid en flexibiliteit

Met opmerkingen [MD221]: Gelijkwaardigheid, erg belangrijk

Met opmerkingen [MD222]: Waarde authenticiteit

Met opmerkingen [MD223]: Waarde handelingsvrijheid, bij grote beperking zou personeel weggaan

gunstig is, er zijn tijden dat het voor de werkgever gunstig is, economie gaat goed of slecht. Dus ik zit met deze vraag een beetje te zoeken, als een hovenier binnen deze generatie, als de zaken niet meer zo leuk gaan, wanneer zou die dan zeggen, ik vind het tijd om naar een ander te gaan. Daar heb je net wel een paar punten van aangegeven, als ze aan je flexibiliteit, stukje authenticiteit, handelingsvrijheid, dat je zelf niet meer dingen kan plannen. Als dat heel belangrijk voor jou is, en dat dat wordt ontnomen, dat je dan zou zeggen, het wordt tijd om een ander te zoeken.

W: ja, maar ik moet wel zeggen, ik zie dat hiero niet zo gebeuren. Als er een hele slechte tijd aan gaat komen, zullen ze daar wel weer wat in gaat schuiven, maar als de situatie dan zo mocht zijn, dan is die ook zo he. Ik kan nu ook niet heel goed zeggen van dan, dan, dan zou ik weggaan, maar die punten die ik noemde wat ik belangrijk vind, als ze daarin zouden gaan snijden, of gaan inperken, dat zou wel een reden voor mij kunnen zijn, om dan weg te gaan.

M: ja, dat is ook een beetje het doel van de vraag, dat je vanuit je eigen kan aangeven, dat is zo belangrijk voor mij, als dat zou verdwijnen of veranderen in de negatieve zin, dan zou ik weggaan. Want uiteindelijk bijvoorbeeld als een werkgever zegt, ik knip je loon door de helft, dan denk ik dat iedere werknemer weg zou gaan.

W: dat weet ik wel zeker ja.

M: de vraag is met name om te zoeken naar, welke punten zijn voor jou zo belangrijk, dat als dat de negatieve kant op gaat, of het wordt je ontnomen, wat zou dan zijn waarvoor je weg zou gaan. En die heb je in mijn ogen wel goed verwoord.

W: ja, en spontaniteit, die mag je er ook nog wel aan toevoegen. Dat heeft natuurlijk een directe invloed op de werksfeer, op een project of op een klus of onderling, daar wordt het ook niet gezelliger op. Want de gezelligheid op het werk vind ik ook heel erg belangrijk, dat je ook een keer kan lachen. Als dat allemaal gaat verdwijnen, dan valt er ook niets meer te lachen, dus die kan je er ook nog wel bij zetten.

M: nou, top. Dan zijn we door de vragen heen, en ik vind dat je hele mooie voorbeelden hebt gegeven, duidelijke antwoorden. Heel waardevol in ieder geval voor mijn onderzoek.

W: nou, top, super!

M: ik wil je bij deze hartelijk bedanken daarvoor.

W: ja, graag gedaan.

(W. Rakhorst, persoonlijke communicatie, 10 mei 2022, p. 4)

Met opmerkingen [MD224]: Aanhoudend optimisme

Met opmerkingen [MD225]: Waarde spontaniteit open en informeel contact, erg belangrijk

Met opmerkingen [MD226]: Werksfeer in algemeen erg belangrijk

Bijlage 6.

Interview 5

Interviewer: Marc Dingemans
Geïnterviewde: Respondent 5, man, 23 jaar
Geboortedatum: 05-05-1999
Bedrijf: Van Doorn Geldermalsen b.v.
Functie: hovenier (4 dagen per week), werkvoorbereider (1 dag per week)
Plaats: Geldermalsen (via Microsoft-teams)
Datum: 10-05-2022

M: (introdunctie en uitleg onderzoek)

M: wat vind jij persoonlijk belangrijk op het gebied van werk. Welke waarden passen het best jou. Dit mag je zo opnoemen dan wel het meegestuurd lijstje erbij gebruiken. En kun je er vijf noemen.

A: ik vind innovatief te werk gaan belangrijk, ik ben 7 jaar geleden begonnen als hovenier en recent doorgestroomd door een nieuwe opleiding naar werkvoorbereider. Eerst heb ik mbo-niveau 3 gehaald en later de mbo-niveau 4 branche opleiding van de VHG gedaan. Deze opleiding heet aankomend projectleider. Het gaat echt vakinhoudelijk op materie in.

Met opmerkingen [MD227]: Waarde creativiteit/open minded, gen y

A: Ik merk dat vroeger bijvoorbeeld nooit echt met mulch werd gewerkt terwijl daar heel veel voordelen aan zitten. Dat is een stukje innovatie dat je er heel lastig in krijgt. Daarom vind ik dat je met innovaties te werk moet gaan want de toekomst gaat vooruit en elke dag worden nieuwe dingen ontwikkeld. Als je daar niet in mee gaat loop je op den duur achter als bedrijf. Binnen van Doorn wordt dit wel veel gedaan maar niet genoeg op onze afdeling. Van Doorn is best groot en doet werkzaamheden op gebied van infra en alles daaromheen. Overall wordt heel innovatief gedacht maar bij ons mag er een tandje bij op de afdeling vind ik.

Met opmerkingen [MD228]: Waarde open minded, strategisch inzetten

Met opmerkingen [MD229]: Open minded te weinig op eigen afdeling

M: kaart je dit onderwerp weleens aan bij je leidinggevende of anderen mensen binnen de organisatie?

A: ik doe me best maar misschien ben ik daarin ook wel te enthousiast. Ik heb dan ook een dubbele functie omdat ik 1 dag in de week werkvoorbereider ben. Je drijft daardoor een beetje tussen alles in. Het buiten personeel die denk dan ook dat ze heel veel zaken via mij naar binnen kunnen schuiven. En binnen denken ze je bent onze collega maar wel en collega op lager niveau. Ik heb geen HBO gedaan en dit ook bij vraag 2 als aantekening gezet dat is toch wel iets waar vaak op neer wordt gekeken in mijn ogen.

Met opmerkingen [MD230]: Zeer gedreven

Met opmerkingen [MD231]: Gebrek gelijkwaardigheid?

A: maar zoals ik al zei vind ik innovatief te werk gaan belangrijke net zoals duurzaam en circulair te werk gaan. Die zaken zijn echt heel belangrijk en in mijn ogen staat de gemiddelde hovenier of collega hier niet bij stil. Je kan er ook gigantisch veel geld in verdienen.

Met opmerkingen [MD232]: Visie over toekomst

A: daarnaast vind ik afwisseling in mijn werk heel belangrijk. Zo doen wij niet heel veel particulier werk en al helemaal weinig aanleg bij particulieren. En als we dit werk wel hebben dan wordt er vaak weer een stratenmaker in gehuurd omdat die sneller als ons is. Waar in mijn ogen de kwaliteit ook iets minder bij een stratenmaker is, een hovenier weet dan net even beter de puntjes op de i te zetten bij

een particulier. Afwisseling is dus erg belangrijk en op dit moment vind ik dat er weinig afwisseling is. Er is heel veel onderhoud van groenvoorziening op het moment.

Met opmerkingen [MD233]: Afwisseling in werk, erg belangrijk

A: gelijkheid vind ik ook een belangrijk iets. Ik heb daar grote verschillen in gemerkt.

M: waar heb je deze verschillen in gemerkt?

A: nou ik heb eerder ook bij kleine hoveniersbedrijven gewerkt waar Van Doorn een heel groot bedrijf is. Ik werk graag met korte lijntjes binnen een bedrijf. Als je dingen wil veranderen of een innovatie wil inbrengen gaat dat makkelijker als je tussen de mensen staat. Je besluit dan sneller moet het echt of willen we het graag doen.

A: werk wordt bijvoorbeeld doormiddel van een Tender (soort contract) op Tendered binnengehaald en dit gaat dan via diverse stappen door de organisatie naar de projectleider en vervolgens naar buiten personeel. In mijn ogen is het contact over een grote klus makkelijker als iedereen gelijk is en tussen elkaar staat dan dat de schijven van bedrijfsleider naar projectleider naar werkvoorbereiding naar uitvoerder naar voorman naar werknemer allemaal ook zo worden gezien.

Met opmerkingen [MD234]: Waarde gelijkwaardigheid erg belangrijk

M: bedoel je hiermee dat je liever een minder hiërarchische vorm van bedrijfsvoering zou willen zien en meer op gelijkwaardig niveau?

A: ja ik vind dat heel belangrijk, ik heb ook een tijdje bij een klein hovenierbedrijf gewerkt en daar werkte ik gewoon met de baas samen. Er is daar ook meer respect voor elkaar omdat je beide ziet en weet dat je je uiterste best doet. Je zegt dan ook sneller als je privé iets hebt wat niet goed is of een slechte nacht hebt gehad want je staat naast elkaar en moet het werk met elkaar doen. En zo krijg je ook een vele hechtere band, gaat je werk makkelijker, sneller en beter.

Met opmerkingen [MD235]: Onderscheid voordelen en nadelen van grote en kleine bedrijven

A: als laatste had ik samenwerken met elkaar. In een hele hiërarchische omgeving sta je in mijn ogen toch verder van elkaar af en ga je snel met een vinger naar elkaar wijzen.

Met opmerkingen [MD236]: Waarde oudere generatie

A: verder kan ik niet zo snel iets bedenken.

M: je geeft duidelijke waarden aan met mooie voorbeelden.

A: als ik dan naar het lijstje kijk met waarden zou ik Luisteren en toegankelijk zijn er nog aan toe willen voegen. Dit past ook wel een beetje bij het stukje gelijkwaardig zijn en op die manier onderling communiceren.

Met opmerkingen [MD237]: Waarde oudere generatie, legt link met gelijkwaardigheid Gen Y waarde

M: ik snap wat je bedoelt, mooie aanvulling. Mijn tweede vraag is hoe kijk je tegen je leidinggevende aan, hoe is jullie omgang onderling. Loop je ook tegen bepaalde dingen aan die je graag anders zou zien?

A: ik heb natuurlijk een dubbele functie, als ik op kantoor zit werk ik onder een projectleider, een vrouw van 37-38. Als ik buiten aan het werk ben val ik onder een uitvoerder van 33-34.

M: dat klinkt als vrij jonge leidinggevende boven je.

A: ja dat klopt. De uitvoerder is gelijk in deze functie begonnen na zijn niveau 4 opleiding, hij heeft nog geprobeerd om een hbo te doen aan Larenstein in land en tuin inrichting maar daar heeft hij zijn propedeuse niet gehaald en is hij gestopt. Je merkt dat hij heel creatief is maar op het gebied van dingen regelen, administratie en planning zijn zwakkere punten zijn. Hij staat wel veel dichterbij de

praktijk omdat hij ook een aantal jaren heeft buiten gewerkt. Zo heeft hij bijvoorbeeld veel planten kennis en weet waar je in de praktijk mee bezig bent. Ik vind dit hele goede punten dan hij dit weet.

M: kun je hier een voorbeeld van noemen?

A: ik kan bijvoorbeeld goed met hem sparren over werkzaamheden en inzet van materiaal. Of wat voor planten je in de tuin zou zetten.

M: oké en hoe is dat anders met jou vrouwelijke projectleider.

A: zij heeft wel Larenstein afgemaakt en daarvoor MBO 4 voor interieur design. Er tussenin heeft ze een paar jaar gewerkt. Tijdens haar opleiding aan Larenstein heeft ze voor de technische kant gekozen en is ze meer voor calculator werkvoorbereider gegaan. Ook heeft ze meer geleerd op ontwerp basis. Daarnaast heeft ze slechte planten kennis vind ik. Bij haar staan de grote opdrachten en aanbestedingen centraal en klein particulier werk calculeren en voorbereiden valt daarbij weg. Ik moet bijvoorbeeld het werk voorbereiden voor particulier werk en dit levert veel wrijving op tussen ons. Zij heeft niet de praktische en materialen kennis die ik wel heb. Dat werk dan ook heel slecht tussen ons om dat te bespreken. Terwijl we eigenlijk alle twee onze kwaliteiten willen gebruiken botst dat. Samen sta je sterker maar bij ons speelt dan toch de hiërarchie de boventoon en misschien ook wel een stukje onzekerheid van beide kanten. We willen beide laten zien dat we het kunnen.

A: zij is nu 3 jaar projectleider en daar voor 4 jaar in werk voorbereiding gezeten. In mijn ogen is dat ook een vrij korte periode om da al projectleider te worden. Ze heeft echt gigantisch veel kennis op het gebied van aanbestedingen en daar kijk ik tegen op dat het haar zo makkelijk af gaat. Taalkundig is ze ook enorm sterk en schriftelijk. In het algemeen ben ik over mijn beide leidinggevers redelijk neutraal. Je moet het met elkaar doen. Of je nu goed of slecht functioneert je bent een team.

M: gezien hun leeftijd heb je verder ook moeite om dingen tegen hun te zeggen wat je denkt en vind.

A: ja dat gaat heel goed, ik denk ook dat het komt omdat er geen generatie kloof is. We zijn alle drie nog best jong. En dat gaat super goed.

M: oké dat is op zich wel interessant dat je zulke jonge leidinggevers hebt en zelf aangeeft dat je geen generatie kloof voelt. In de voorgaande interviews waren de leidinggevende gemiddeld rond de 50 en hoorde ik dit niet.

A: zoals ik al zei vind ik dat ze voor een projectleider best wel jong is en eigenlijk te onervaren maar aan de andere kant heeft ze in 2019 ver ecologisch berm beheer vanuit Van Doorn een compleet beleid geschreven samen met de vlinderstichting en andere aannemers en hier is ook een certificaat voor. Door dat ze heel jong is en onervaren is ze maar in bepaalde dingen heel sterk en daar lijden weer andere zaken onder.

M: haar kennis zit te veel in een bepaald werkgebied en dat zou breder moeten volgens jou?

A: ja dat vind ik wel. Mijn Collega's waar ik mee werk, dat zijn een vijftal hoveniers en daarnaast hebben we nog een kleine 50 man in de groenvoorziening. Bij de groenvoorzieners zitten heel veel oude mensen en bij de hoveniers is iedereen in de 20 en een in de 30. Je merkt dat binnen al deze collega's die in het groen werken we allemaal tegen hetzelfde aanlopen bij haar. Uiteindelijk staat ze

Met opmerkingen [MD238]: Leidinggevende, veel vakkennis, administratief minder sterk

Met opmerkingen [MD239]: Wrijving tussen geïnterviewde en leidinggevende, verschil in kennis, verschil in interesse

Met opmerkingen [MD240]: Waarde communicatie moeilijk op sommige vlakken

Met opmerkingen [MD241]: Willen samenwerken, hiërarchie, onzekerheid

Met opmerkingen [MD242]: Leidinggevende met veel specifieke kennis, kijkt op tegen leidinggevende op specifieke kennis

Met opmerkingen [MD243]: Kan goed en slecht afwegen tegen elkaar bij leidinggevers, neutraal

Met opmerkingen [MD244]: Zelfde generatie en bijna zelfde generatie leidinggevers. Nagenoeg geen generatie kloof

Met opmerkingen [MD245]: Leidinggevend gebrek aan werk ervaring, kennis specifiek

Met opmerkingen [MD246]: Verschillende afdelingen met verschil in leeftijd, zelfde problemen binnen jonge generatie

ook boven de uitvoerder die over groen gaat en problemen moeten we dus aan haar melden. Alle collega's geven dan ook aan dat ze te weinig van groen weet en meer van andere zaken. Dit geeft veel wrijving en onbegrip.

Met opmerkingen [MD247]: Wrijving door verschil/gebrek in kennis

M: wil de bedrijven ook alle takken bedienen als particuliere tuinen en groot groen?

A: ja 3 weken geleden heb ik met de nieuwe bedrijfsleider gesproken toen ik geslaagd was voor me opleiding. We hebben het toen gehad over onze afdeling (klein/particulier groen). Eigenlijk heeft niemand een idee waar we daarmee naartoe willen. Toen gaf de bedrijfsleider aan dat hij graag meer naar natuurlijke parken aanleggen wil.

Met opmerkingen [MD248]: Verschillende belangen afdelingen en directie

A: ik heb toen aan hem gevraagd of we particulier werk gaan afstoten. Dat wou de bedrijfsleider niet maar hij wil er ook niet veel energie/reclame in steken.

M: wat vind jij daar zelf van?

A: ik vind dat erg jammer want er zit heel veel leuk werk in. Net als dat mijn collega in Interieur beplanting zit. Daar ligt ook een grote markt maar doen we niet veel mee. Ik zie daar ook opdrachten van voor bij komen, onder andere op Tenderned en denk als we hierin investeren we veel collega's blij kunnen maken/houden. Ik hoor veel collega's praten over dat ze liever niet allen in groot groenvoorziening willen zitten. Met name de hoveniers vinden dit geen leuk werk maar worden er wel opgezet omdat ze veel platen kennis hebben. Veel van onze groenvoorzieners hebben weinig kennis van het vak onder andere omdat er veel zij instromers bij zitten. Hierdoor worden hoveniers op werk gezet wat ze niet leuk vinden en dus minder op werk wat wel leuk vinden.

Met opmerkingen [MD249]: Verschillende belangen negatief ervaren

Met opmerkingen [MD250]: Personeel belang vaktechnisch werk, beperkte vakkennis personeel, zij instromers

A: in mijn ogen doen ze weinig moeite om dit beter te maken.

M: dan zou ik graag met je praten over een aantal topics die invloed kunnen hebben op je motivatie en hoe het werk hiermee omgaat. Het lijstje topics staat ook op het informatieblad.

A: nou dit is gelijk een hele leuke. Overwerken mag je bij ons zoveel doen als jezelf wilt want het wordt toch niet betaald. Vorig jaar heb ik een grote aanleg klus gedaan bij een particulier in Veenendaal. Ik kwam hiervoor kwart over zes op de zaak om spullen op te halen, veel houtwerk voorbereiden en middags kwam ik op de zaak om spullen terug te brengen en materiaal te lossen. Hiervoor schreef ik dan een beetje extra tijd. Ik wist dat dit erbij hoorde toen ik aan dit werk begon dat je vooraf en na het werk laadt en lost. Maar bij Van Doorn worden die extra uren stiekem weggestreept. En ze zeggen er ook niks over.

Met opmerkingen [MD251]: Negatief over overwerken, uren meer gewerkt worden weggestreept

M: hoe ben je hierachter gekomen?

A: nou door mijn rol als werkvoorbereider kan ik in ons registratiesysteem komen en zien dat deze uren worden weggestreept. Alles wordt op papier ingevuld en dan in gescand en daar zie je de weggestreepte uren staan. Hetzelfde hebben we laatst met een cursus dag gehad. We zijn daar met een aantal werknemers geweest en hebben een hele leuke dag gehad. Allemaal vroeg op de zaak begonnen ongeveer 7 uur en de dag was om kwart voor 6 afgelopen. We hebben toen mondeling met de uitvoerder afgesproken dat we reistijd mochten schrijven omdat het een lange dag was. Vervolgens zijn deze uren er later ook afgehaald.

Met opmerkingen [MD252]: Ondanks mondelinge toezegging uren weggestreept, negatief

M: hebben jullie dit weleens besproken binnen de organisatie en zo ja, hoe wordt daar op gereageerd?

A: als we erover beginnen vinden ze het maar lastig praten en wordt het onder de tafel geschoven. Eigenlijk willen ze er niet over praten. Maar soms komt het voor dat we met de groenvoorzieners werken en dan met name met de machinisten en ze zeggen glashard, elke minuut die ik overwerk betalen ze maar want anders stop ik er direct mee. Die machinisten zitten meer aan overwerk vast omdat ze met wegafzettingen te maken hebben en gereserveerde tijdsvakken waarin het werk af moet.

M: wat vind je daarvan?

A: waarom kan het bij ons dan niet. Ik doe ook mijn best maar het wordt niet beloond. Ze halen mijn overuren achter me rug om weg en willen het ook niet bespreekbaar maken. Ik en me collega hoveniers houden ons meer aan de werk tijden nu en staan rond 4 uur op de zaak ook al willen de leidinggevende dit niet. Wij mogen pas met een heel reis uur een halfuur eerder weg en binnen een halfuur pas om vier uur van het project af. En je moet om zeven uur op het project staan. Doordat we onze uren niet eerlijk krijgen vertrekken wij wel later en zijn we eerder op de zaak dan mag.

M: wat doet dit met jou motivatie?

A: het werkt echt heel demotiverend en de collega's om me heen denken er zo ook over en dat werkt ook door onderling.

M: dat is erg vervelend om te horen dat dit nog gebeurt.

A: maar op kantoor gaat het ook zo, je werkt van zeven uur tot half vijf en een halfuur lunchpauze. Je krijgt acht uur betaald maar werkt er negen elke dag. Hier kun je helemaal geen overwerkuren schrijven.

M: wat vind je daarvan?

A: ik vind dat een erg slechte zaak en daardoor is er al heel veel roulatie geweest in de organisatie.

M: is dat merkbaar dat mensen hierom weggaan?

A: ja dat is heel erg goed te merken. Mensen willen ook niet meer zo ver wegwerken. We zitten in Geldermalsen er zitten genoeg gemeentes om ons heen, waarom halen we daar niet het meeste uit. Nee Van Doorn besluit om te gaan werken in Hellevoetsluis wat een uur en kwartier rijden is. In Brielen hebben we een grote klus. Voor je gevoel willen ze zelfs in Groningen werk aannemen. Het is heel vervelend voor mij en mijn collega's dat we ver weg moet reizen, zeker als het dan je eigen tijd is.

M: zijn de particuliere klussen waar jij meestal op werkt ook ver weg.

A: niet altijd maar omdat we veel werk ver weg doen bellen mensen uit die omgevingen ook. Ze zien de reclame op de bussen en bellen voor een offerte. Zo krijgen we linksom of rechtsom veel werk ook op afstand. Vaak heb je er ook veel kennis voor nodig voor planten bijvoorbeeld. Dat zorgt ervoor dat alleen de hoveniers erheen kunnen en niet de groenvoorzieners. Maar ook social media zorgt ervoor dat mensen verder weg ons benaderen. Ze zien wat we bij hun in de omgeving maken en willen graag dat wij ook hun werk maken, ook al is dat ver weg. Het werk lijkt wel steeds verder weg te gaan. Gelukkig zit ook veel werk nog binnen een halfuur van de zaak.

M: hoe gaan ze om met persoonlijke ontwikkeling binnen het werk.

Met opmerkingen [MD253]: Geprobeerd te bespreken zonder resultaat, andere afdelingen krijgen wel uren, gelijkwaardigheid zoek?

Met opmerkingen [MD254]: Gevolg personeel wijkt af van beleid

Met opmerkingen [MD255]: Gedemotiveerd, collega's idem

Met opmerkingen [MD256]: Gevolg personeel roulatie hoger, personeel wil dichter bij zaak werken

Met opmerkingen [MD257]: Werk ver weg is reclame ver weg, meer vraag ver weg

Met opmerkingen [MD258]: Negatieve impact sociale media, werk ver weg

A: je krijgt ruime kansen, het is eigenlijk bizar hoeveel kansen je krijgt.

M: ik ben benieuwd naar je uitleg.

A: nou ik werk bij Van Doorn sinds vorig jaar maart omdat ik mijn praktijk werken niet kon doen voor aankomend projectleider bij mijn vorige werkgever.

A: ik heb heel even ergens anders gewerkt waar de afspraak lag om te beginnen als assistent uitvoerder. Van lief en leee kwam dit er niet van en toen heb ik gezegd; dan scheiden onze wegen toch.

A: school heeft aangeboden om bij Van Doorn te beginnen. Ik heb met Van Doorn een goed gesprek gehad en zo mocht ik daar als hovenier en werkvoorbereider beginnen. Nu ben ik een jaar verder en heb ik mijn opleiding afgerond. Ik zou graag verder willen met een verdiepingscursus/c.q. opleiding eind van het jaar en dat vinden ze allemaal prima.

A: als ik zeg dat ik eind van het jaar liever een hbo-studie doe dan is dat ook prima. Ik mag allerlei cursussen aandragen en tot nu toe is het allemaal akkoord om te doen. Recent ook de cursus duurzaam berm beheer gedaan, terwijl ik daar vrij weinig mee heb.

M: moet je de wens voor meer opleiding zelf aandragen of geeft van Doorn dit ook aan?

A: het komt bij beide weg, ik geef zelf veel aan. Van Doorn heeft wat meer belang bij de verplichte cursussen als VCA, Duurzaam berm beheer, natuurbescherming.

M: als je niks aan zou geven bij Van Doorn wat zou er dan gebeuren?

A: nou ik denk dat je kansen moet pakken want mijn collega werkt er inmiddels elf jaar en die zegt ik heb in de afgelopen elf jaar bijna niks geleerd. Ik ben nu 28 jaar en jij 23 jaar en je bent al veel verder als mij, dat vind ik niet leuk. Ik geef dan aan; waarom vraag je niet om cursus zus of zo, geef het op zijn minst aan. Maar daar heeft mijn collega dan niet z'n zin in.

M: denk je dat je alleen meer ontwikkeling krijgt als je er zelf bovenop zit en veel aangeeft?

A: ja dat is wel nodig ja. Als je het niet doet hou je jezelf wel enigszins tegen met ontwikkelen

M: hoe gaat ze bij Van Doorn om met afspraken maken/nakomen en vertrouwen geven

A: in principe als ik buiten als hovenier werk ben ik zo vrij als een vogel en houdt niemand mij in de gaten. We worden niet gebeld als het niet nodig is. Mag zelf mijn werk indelen. Ik geef tijd bij de uitvoerder aan welke materialen ik nodig heb voor over een maand bijvoorbeeld of dat de uitvoerder zaken met de klant moet doornemen. Er is dus veel vertrouwen in ons en dat geeft ons veel vrijheid, misschien soms ook wel te veel.

M: zou je dat liever anders zien? Dat er wel vaker iemand langs komt op het project bijvoorbeeld of een telefoontje om te vragen hoe je werk gaat?

A: vooral op het project kijken moeten ze vaker doen. We hebben grote contracten wat is gebaseerd op 6 mensen 2 dagen inzetten voor een ronde elke 6 weken. Maar in werkelijkheid lopen we met zijn 2en een dag in de maand en krijgen we nooit ons werk af. A: Ze hebben op kantoor niet door hoeveel je achter de feiten aanloopt en daar is de balans tussen vrijheid en af en toe controleren weg.

M: is dit een vorm van te veel vertrouwen of kun je ook afspreken dat de uitvoerder vaker langs komt?

Met opmerkingen [MD259]: Waardeontwikkeling zeer positief

Met opmerkingen [MD260]: Veel kansen voor ontwikkeling

Met opmerkingen [MD261]: Waarde ontwikkeling, zelf aangeven

Met opmerkingen [MD262]: Waarde vertrouwen geven positief

Met opmerkingen [MD263]: Waarde handelingsvrijheid, Gen y

Met opmerkingen [MD264]: Waarde vertrouwen, misschien te veel?

Met opmerkingen [MD265]: Waarde vertrouwen, soms te veel vertrouwen, te weinig controle

A: lastig te zeggen, we geven het wel vaak aan bij de uitvoerder. Waarom kom je niet vaker langs op project of neem je niet meer contact op met de klant. Geeft ons het gevoel dat het altijd via ons moet lopen. Hij kan dit soort dingen beter rechtstreeks zelf op pakken en in een keer goed regelen.

Met opmerkingen [MD266]: Verschuiving/afschuiving van verantwoordelijkheden, negatief?

M: is het voor jou gevoel een vorm van desinteresse wat er speelt op de werkvloer of ligt op kantoor de werkdruk te hoog dat ze dit niet kunnen, of ligt het aan iets anders?

A: de uitvoerder waar ik onder werk heeft heel veel diverse uiteenlopende projecten onder zich. Hij heeft veel mensen onder zich zonder groene achtergrond en dat maakt het voor hem wel lastig. Hij komt daarin ook erg gedemotiveerd over op mij. Want als ik bijvoorbeeld als werkvoorbereider een beplantingsplan voor hem op stel wordt hij wel erg enthousiast. Het zou fijn zijn als hij ook over het werk buiten wat meer enthousiast is, al is het maar een stukje schoffelen. Het is ook een vorm van interesse tonen.

Met opmerkingen [MD267]: Gebrek aan vak kennis gevolg invloed op motivatie

Met opmerkingen [MD268]: Leidinggevende enthousiasme uitstralen – goed voorbeeld tonen

M: oké op zich geven ze het vertrouwen wel mee aan personeel. Komen ze bij Van Doorn ook gemaakte afspraken na?

A: ja, het is wel merkbaar dat het een groot bedrijf is. Ik ben een van de vele die binnen het bedrijf werkt en er zijn redelijk veel werkzaamheden waar mijn leidinggevende mee bezig is. Ik moet daardoor wel er bovenop zitten en erachteraan gaan om het voor elkaar te krijgen wat we afspreken.

Met opmerkingen [MD269]: Waarde afspraken nakomen, zelf aan blijven geven

Als je het maar een keer zegt dan schrijven ze het op een papiertje, dat papiertje komt op het bureau, daar komt de koffiemok of broodtrommel op te staan en eind van de dag gaan ze naar huis. De volgende dag beginnen ze met hun reguliere werk en vergeten ze het papiertje en dus de afspraak weleens. Als je er zelf achteraan blijft gaan komt het wel goed. En heb ik niet meegemaakt dat het niet goed kwam.

Met opmerkingen [MD270]: Waarde, afspraken nakomen, zelf op letten, grote bedrijf van invloed

M: oké, hoe gaan met name de leidinggevende om met zelf het goede voorbeeld tonen, heb je weleens het gevoel dat ze A van je vragen en zelf altijd B doen?

A: nee op zich valt dat wel mee. Ze regelen veel voor je, zorgen dat je op tijd je persoonlijke bescherming. Ze letten ook goed erop dat je dit soort materialen gebruikt.

Met opmerkingen [MD271]: Waarde goed voorbeeld tonen, neutraal

M: gebruiken ze zelf ook de juiste veiligheidsmiddelen?

A: ja as ze op het project komen dan gebruiken ze die ook om te laten zien dat dit belangrijk is.

M: zijn er ook voorbeelden waarin ze niet het juiste doen?

A: ja bijvoorbeeld met gif gebruiken. Ik heb hier zelf geen interesse in en wil dit ook niet gebruiken, heb er geen licentie voor. Soms vraagt onze uitvoerder of we dan een rondje met de gifspuit willen doen omdat dit snel resultaat geeft. Er is dan een collega die hier nog wel in mee wil gaan maar de rest zegt dan zelf dat doen we niet, die tijd is geweest en we weten allemaal dat dit slecht voor het milieu is en eigen gezondheid. Ondanks de vele redenen om het niet te doen vraagt de uitvoerder het wel en dat is ene slecht voorbeeld.

Met opmerkingen [MD272]: Waarde slecht voorbeeld tonen, nagenoeg niet

M: hoe gaan ze om met prestatie en beloningen daarvoor? Dit hoeft niet per se een financiële beloning te wezen, het kan ook een goed gesprek met schouderklopje wezen. Hoe gaat dit bij Van Doorn?

A: van de winter hebben we een groot project op Loon op Zand gedaan. Daar hebben we hard gewerkt en eind van de week was het vies weer met veel regen. Toen kwam de uitvoerder op project en die zei, jongens jullie hebben hard en goed gewerkt het is mooi geweest vandaag. Ga lekker naar huis en pak een warme douche, tijd voor weekend en maandag is er weer een dag. Voor ons (buitenwerkende) voelde het helemaal nog niet zo slecht en we hebben misschien nog niet genoeg gedaan. Niet veel later kwam de bedrijfsleider ook kijken en vroeg of we doorgingen. Toen zei onze uitvoerder nee, ze hebben voor deze week genoeg gedaan en ik stuur ze naar huis.

M: gebeurt dit vaker op andere projecten of was dit eenmalig?

A: nee dit gebeurt wel vaker. Verder loop ik er nog maar een jaar en kan ik niet veel zeggen over bonussen. Ow wacht, we hebben door corona een hele hoge omzet gedraaid vorig jaar en daar een financiële bonus voor gehad. Weet niet meer precies hoeveel maar dat zeker een leuk bedrag om te krijgen.

M: en een spreekwoordelijk schouderklopje, krijg je die vaak?

A: ja met name als we tuinen klaar hebben. Zon aanleg klus duurt gemiddeld 2 weken en dan ben je van woestenij naar mooie tuin gegaan. Er wordt ons dan gecompimenteerd dat we weer iets moois hebben gemaakt. Ook zetten ze daar vaak een foto van in ons Van Doorn blad gezet.

M: zie je dat jouw projecten in het blad worden gepresenteerd ook als een soort schouderklopje/beloning?

A: ja dat zie ik zeker zo.

M: hebben ze jou bij Van Doorn weleens toezeggingen gedaan op een sollicitatie of functioneringsgesprek?

A: nee, ik heb eigenlijk niet gehad. Ik ben van mezelf heel enthousiast en draag regelmatig buiten aan wat ik wil doen. Ik heb met functionering gesprek wel een lijstje gegeven met cursussen die ik wil doen en in overleg kijken we dan welke goed voor de zaak en mij zijn, en welke goed voor me functie zijn. Tot nu toe is alles wat is toegezegd nagekomen.

M: dat is goed om te horen.

A: ik heb bij voorgaande bedrijven weleens meegemaakt dat ze wat toezeggen en het daarbij laten.

M: het kan een groot verschil maken op je motivatie als toezeggingen wel of niet worden gedaan. Goed om te horen dat het bij Van Doorn wel goed zit.

M: zijn ze bij Van Doorn ook in jou als persoon geïnteresseerd? Vragen ze hoe het met je gaat en of thuis alles goed is bijvoorbeeld?

A: ik werk met zoveel verschillende mensen dat het wel lastig is bij te houden. Mijn leidinggevende is bijvoorbeeld wel heel betrokken en wil weten hoe het met me gaat en of ik een leuk weekend heb gehad. En dat vraagt hij aan iedereen. Andere collega's hebben dat minder.

M: oké het verschilt per persoon dus of dit gebeurt of niet.

A: ja met name de mensen waar je veel mee werkt doen dit meer.

Met opmerkingen [MD273]: Waarde belonen prestatie, gebeurt wel, wel denkend aan uren niet vergoed

Met opmerkingen [MD274]: Waarde prestatiebeloning, hoge omzet personeel financiële bonus, positief

Met opmerkingen [MD275]: Waarde belonen, schouderklopje/complimenten worden uitgesproken

Met opmerkingen [MD276]: Waarde toezeggingen doen, huidige werkgever positief, eerder anders meegemaakt

M: vind je dat belangrijk dat er persoonlijke interesse is?

A: ja dat hou in mijn ogen de hiërarchie in een bedrijf laag. Als ze minder zouden vragen aan mij hoe het is dan sta je voor je gevoel maar ergens onder aan de Pyramide en dat je niks waard bent.

Met opmerkingen [MD277]: Waarde interesse tonen, leidinggevende doet dit wel, collega's waar veel mee wordt gewerkt ook

M: oké heb je hier nog meer aanvullingen op?

A: ja ik heb nog wel een voorbeeld, ik ga volgende week op vakantie. De projectleidster wist dat niet. Ik gaf het aan bij haar dat ik de week erop allen maandag er zou zijn. Ze vroeg toen toevallig of ik wat ging doen in me vakantie maar het voelde niet erg als een persoonlijk gesprek. Als ik binnen als werkvoorbereider zit dan heb ik die gesprekken bijna niet.

M: Mis je die gesprekken als je binnen werkt in je andere rol?

A: ja best wel, af en toe loopt er bijvoorbeeld iemand van de afdeling infra voorbij en die zegt dan ben jij een soort van stageloper ofzo want soms zie ik je buiten werken en soms weer binnen. Dan leg ik het wel uit maar het lijkt dan wel of de persoonlijke interesse echt mist.

Met opmerkingen [MD278]: Waarde interesse tonen, sterk afhankelijk van collega's

A: buiten is het heel anders, ik werk meer met hun maar heb daar ook vele leukere en betere gesprekken met mijn collega's.

M: oké duidelijke voorbeelden. Hoe gaat de communicatie bij jullie in het algemeen, of zijn er dingen die jij graag anders zou willen?

A: in het algemeen goed hoor. Leidinggevende en collega's zijn bereid om je te helpen met het vinden van juiste middelen en mensen als je ze dit vraagt. Ze willen dingen voor doen als dat nodig is. Verder geen op of aanmerkingen aan de communicatie.

Met opmerkingen [MD279]: Waarde communicatie, positief

M: Mooi dat is alleen maar goed.

M: (beschrijving generatie Y waarden om samen door te nemen hoe belangrijk deze zijn voor de geïnterviewde)

M: kun je de onderwerpen die we tot nu toe niet hebben behandeld toelichten.

A: spontaan en informeel communiceren gaat eigenlijk heel goed binnen het bedrijf. Met leidinggevend, andere afdelingen maar ook de directie kan je op een hele normale manier communiceren. Ze kennen mij niet persoonlijk maar het contact is heel ontspannen en ze staan ook wel even stil voor je om een praatje te maken, dat gaat altijd heel luchtig en volgens mij weten ze zelf ook heel goed hoe ze tegen iedereen moeten communiceren. Soort van ontwikkelde skills. Dus dat zit best wel goed.

Met opmerkingen [MD280]: Waarde open informeel communiceren positief, ook directie

M: Vind je het belangrijk dat iedereen spontaan, open en informeel communiceert of vind je de top down manier van communiceren ook belangrijk?

A: nee ik vind dat het belangrijk is dat iedereen naast elkaar staat in het algemeen. Je moet er alleen boven staan op de momenten die erom vragen en ook allen dan erboven gaan staan.

Met opmerkingen [MD281]: Waarde gelijkwaardigheid, belangrijk, weten wanneer in te zetten

Kun je een voorbeeld noemen wanneer je erboven moet staan en dat het ook nodig is?

A: Bij het kleine hoveniersbedrijf waar ik eerder werkte (totaal 6 man), durfde de baas er niet boven te staan als het nodig was. Als er iets fout was gegaan durfde hij niet te zeggen, ik ben de baas en

waarom is dit zo gelopen. Dat vond hij lastig en daardoor gingen er meer dingen fout. Bij van Doorn gebeurt dit vrijwel niet. Daar geeft een leidinggevende het op tijd aan van: zo gaan we het doen, het valt onder mijn verantwoordelijkheid, einde discussie.

Met opmerkingen [MD282]: Ziet goed in wanneer verschil in rol moet worden ingezet

M: oké dat is duidelijk. Kun jij binnen het bedrijf nieuwe ideeën aandragen van buitenaf of krijg je de ruimte om zelf dingen te bedenken en te introduceren (out of the box denken, creatieve gebruiken).

A: ik kijk heel veel documentaires en lees veel verschillende tijdschriften. Ik probeer ook regelmatig nieuwe dingen aan te dragen. Sommige dingen blijven hangen en sommige dingen niet.

Met opmerkingen [MD283]: Waarde open minded zijn, creativiteit inbrengen, neutraal,

M: waar ligt dit aan?

A: nou we hebben in totaal 3 projectleiders en de twee waar ik niet onder val die zijn veel gevoeliger voor om nieuwe ideeën te bespreken of een andere manier van denken te gebruiken. Die willen echt met je daarover spreken. Voor en nadelen van een nieuwe machine afwegen.

Met opmerkingen [MD284]: Projectleider afhankelijk

M: hoe gaat het dan bij jou projectleider?

A: nou ik vind het jammer dat mijn projectleider dat het minste heeft van de drie. Er is gelukkig wel ruimte om deze onderwerpen te bespreken en discussie over te houden.

M: oké gelukkig. Hoe gaan ze om met sociale media?

A: sociale media wordt het hele bedrijf gebruikt zoals de stratenmakers en asfalteerders maar ik heb het idee dat onze tak (particuliere tuinen) een beetje in het niet valt daarbij. Ik denk ook als we gewone groenwerkzaamheden doen als een stuk schoffelen of een berm maaien dat het niet interessant genoeg is om op sociale media te zetten.

Met opmerkingen [MD285]: Waarde inzet sociale media, eigen afdeling minder

M: vind je dat de algemene werkzaamheden van het groen ook meer mogen worden gepromoot i.p.v. de nieuwe dingen of grote klussen/opleveringen?

A: ja dat zou ik wel leuk vinden, maar ergens snap ik ook wel dat eentonig werk er niet voortdurend op komt. Soms hebben we een mooie tuin gemaakt zoals degene in Veenendaal maar die is er ook niet op gekomen. Die was hel luxe en erg mooi, met bijzonder houtwerk. Maar daarvan is niks op facebook of LinkedIn gekomen. Instagram zijn ze helemaal mee gestopt vorig jaar. Waarom weet ik niet. Ik vind dat wel erg jammer dat ze daarmee zijn gestopt want juist daarop kijken jonge mensen. En ik snap wel dat ze meer inzetten op LinkedIn omdat daar een professionele uitstraling aan zit. Ik denk dat je meer jonge mensen en particuliere kan aantrekken via Instagram

Met opmerkingen [MD286]: Waarde inzet sociale media, geïnterviewde legt link tussen verschillende soorten sociale media en doelgroepen

M: en bij jonge mensen, denk je daarbij ook aan nieuwe potentiële collega's?

A: ja ik denk dat zeker jonge hoveniers met MBO 2 of 3 meer op Instagram zitten, die boeit LinkedIn niet. Dus op LinkedIn vind je ook niet zo snel jonge hoveniers.

M: ben jij van mening dat je Instagram strategisch kan inzetten om jonge hoveniers te vinden.?

A: ik denk dat de groep waar jij je onderzoek voor doet, die van 1988 tot 2000 toch?

M: nee van 1985 tot en met 2000.

A: die generatie is het meest bekend met facebook denk ik.

M: ik zit redelijk vooraan de Y generatie en jij meer achteraan. Zou dit van invloed zijn op welk sociaal mediakanaal de voorkeur geniet bij een persoon?

A: ja dat denk ik zeker wel. Jongere hoveniers zitten minder op facebook/LinkedIn en meer op Instagram.

Met opmerkingen [MD287]: Ziet strategische inzet van diverse kanalen en doelgroepen via sociale media

A: maar ik snap dat je als bedrijf naar grote klanten een professionele uitstraling wil en veel met LinkedIn doet. Je klanten gebruiken dit ook veel en maakt het dus makkelijker met dingen delen en bekijken.

M: denk je dat een bedrijf voor zichzelf goed moet uitzoeken wie ze willen bereiken qua klanten en personeel en daar de juiste kanalen op afstemmen.

A: ja dat heb je perfect verwoord.

M: kun je ook nog een stukje flexibiliteit in werktijden zelf kunnen indelen toelichten, dit is een onderwerp wat we nog niet hebben besproken. Kun jij als werkvoorbereider thuiswerken?

A: ik kan als werkvoorbereider na een jaar alles zelfstandig doen denk ik. Voorheen was er meer regels door corona en werkte iedereen van kantoor thuis. Voor mij was dat een beetje lastig omdat ik met allerlei beveiligingen zat en ik ben maar een dag in de week binnen dus daarom heb ik op de zak gewerkt. Ik denk niet dat er een probleem is als ik thuis zou werken. Er zijn ook nog best wel wat collega's die dat doen. Voor mijn gevoel wordt het niet tegengehouden maar staan ze er ook niet om te springen.

Met opmerkingen [MD288]: Waarde flexibiliteit, functie afhankelijk, wel ruimte voor

M: zou je bijvoorbeeld als je thuis werkt dat je later begint en later stopt. Of misschien je dag opdelen in tijdsvakken.

A: ja dat mag denk ik wel. Voorheen ging ik op dinsdag naar school en werkte ik daarvoor. Dan ging ik ook wel eerder weg. Ik loste dat op door soms eerder te gaan werken en mail af te handelen.

M: wat vind je van het contrast tussen buiten werken aan vaste tijden, en binnen werken waar de flexibiliteit is om eventueel thuis te werken.

A: ik denk dat je zelf het antwoord wel kan invullen, je wordt met een kantoorfunctie behoorlijk bevoordeeld dan iemand die buiten op de werkvloer loopt. Mijn collega's buiten vinden het buiten ook nergens op slaan.

Met opmerkingen [MD289]: Groot contrast tussen flexibiliteit met thuiswerken en overuren die worden weggestreept. Grote invloed op motivatie

M: kijken je collega's van buiten hierdoor ook ander tegen binnen personeel aan?

A: ja bijna iedereen van buiten kijkt redelijk negatief tegen binnen personeel aan. Het idee dat buiten heel erg leeft is; binnen ouweheren ze lekker veel en drinken ze de hele dag koffie en wij moeten buiten maar in de regen en modder aan het werk en we werken nooit hard genoeg volgens binnen.

A: ik moet er wel bij zeggen als ik buiten werk en ik moet een keer eerder weg dan kan dat gewoon zonder consequenties.

M: je hoeft dan niet minder uren te schrijven?

A: nee dat hoeft dan niet. We hebben dat ook weleens met veel sneeuwval gehad. We waren toen op de zaak aangekomen maar er was geen werk door de sneeuw. Onze leidinggevende zei sorry dat jullie al op de zaak zijn ik had jullie vandaag anders thuisgelaten. Wij vroegen toen hoe moeten we dit nu

Met opmerkingen [MD290]: Wederom groot contrast hoe naar werkuren wordt gekeken

met de uren doen moeten we nu 50/50 doen. Leidinggevende gaf toen aan dat we 6 uur voor de zaak mochten schrijven en 2 overuren inleveren om de rest van de dag thuis te blijven. Daar kome ze ons dan wel behoorlijk in tegemoet. Soms denk je weleens waarom kan dit wel.

M: wat doet dit met jou motivatie?

A: **het voelt voor mij heel dubbel en ik vind dit lastig om mee om te gaan.**

Met opmerkingen [MD291]: Contrast tussen uren negatieve invloed op motivatie

M: wil je hier verder nog wat aan toevoegen?

A: nou bij gelijkwaardigheid voelt iedereen voor mij best wel gelijk. Verantwoordelijkheid onder personeel is best gelijk ongeacht je functie.

M: oké dan ben ik toe aan mijn laatste vraag. Kun je mij 3 redenen geven waarom je zou blijven bij Van Doorn en 3 redenen waarom je eventueel weg zou gaan? Je kan hiervoor de onderwerpen die we hebben besproken gebruiken als je wil.

A: om te blijven **vind ik het belangrijk dat we beloond worden van een schouderklopje tot een frietje halen en je bonnetje mogen inleveren.** Bij ons gebeurt dit gelukkig regelmatig.

Met opmerkingen [MD292]: Waarde belonen prestatie, belonen in kleine vorm wordt zeer gewaardeerd.

Met opmerkingen [MD293]: Waarde open minded belangrijk

A: **daarnaast vind ik dat je moet blijven innoveren als bedrijf heel belangrijk.** Tegenwoordig is bijna alles wel elektrisch te krijgen en gelukkig mogen wij dit bij van Doorn ook gebruiken. Soms is elektrisch nog niet voldoende sterk maar ik kan wel aankaarten dat ik dit soort innovaties wil. Zo ben ik nu bezig dat we een nieuwe elektrische duwmaaier krijgen voor kleine grasvelden te maaien.

M: je vindt het belangrijk dat de ruimte om dit te bespreken er is.

A: ja en die ruimte is er ook ondanks dat er wel veel schijven tussen zitten voordat er een klap met de hamer op een beslissing wordt gegeven. Dit heeft dat weer te maken met de grote van het bedrijf en een beetje hiërarchie.

M: en wat is de laatste reden om te blijven?

A: persoonlijke groei. **En dan voornamelijk niet omdat het bedrijf wil dat je een functie op pakt maar omdat ik zelf aangeef ik zie mezelf over een paar jaar daar en wil dit graag leren.** Als ik bijvoorbeeld een tuinontwerper wil worden dan kaart ik dat aan. Onze bedrijfsleider geeft gelukkig zelf ook aan dat iemand groeit naar een functie die hij kan dan dat diegene weg zou gaan. Ik vind dat erg fijn.

Met opmerkingen [MD294]: Waarde Ontwikkelen erg belangrijk

M: oké duidelijke voorbeelden. Kun je mij 3 redenen geven om weg te gaan?

A: ik ga je er zelfs 4 geven, **er wordt te veel onbekwaam personeel op de verkeerde plek ingezet.** We hebben laatst iemand die bij het leger zat als ict'er bij ons op een grasmaaier gezet. Nu is hij ineens uitvoerder geworden. Buiten was hij altijd zwaar gedemotiveerd, heeft geen groene kennis en ineens mag hij uitvoerder worden. Ik snap dat niet en hoop dat dit ergens goed gaat uitpakken maar ik weet het niet.

Met opmerkingen [MD295]: Verkeerd inzetten onbekwaam personeel, negatief

A: **zo gaan er ook mensen met lichamelijke klachten of omdat ze niet elders kunnen worden geplaatst en zelfs niet worden geloofd om het maar een beetje lomp te zegge, op hogere functies gezet die ze niet aankunnen.** Ik heb dit bij verschillende bedrijven en stages gezien en snap dat niet. Als dit te vaak gebeurt dan zou ik vertrekken.

Met opmerkingen [MD296]: Verkeerd inzetten personeel op verkeerde plekken, negatief

A: slecht beloond worden, als je constant hard werkt, en je best doet en dit wordt niet beloond zoals we al eerder hebben besproken dan kun je net zo goed voor jezelf beginnen als zzp'er.

M: bedoel je hiermee de weggestreepte uren?

A: ja, je werkt hard en hebt dan recht op dingen dan hoor je dat te krijgen.

A: daarnaast vind ik onderlinge strijd naar. Er is onderling wel vaker wrijving. Vervolgens gaan ze met een vinger naar elkaar wijzen van hij doet echt vet weinig en hij doet te weinig. De ander gaat daar weer overheen met hij doet zelf te weinig. Dat soort situaties verpest echt de sfeer en vind ik erg naar.

A: werken met slecht materieel. Het is niet dat ik per se alles elektrisch wil want niet elk bedrijf heeft dit maar je materieel moet wel goed zijn onderhouden. Mensen van materieel tijdig vervangen of slijpen. Neem bijvoorbeeld vrijdag middag een uurtje om alles na te lopen en onderhoud uit te voeren. Dat heb ik ook gemerkt dat het niet altijd voor elkaar is. Nu bij Van Doorn is het in orde, materieel is up to date en bij schade ofzo krijg je vervanging mee. Gelukkig is het super goed geregeld nu, maar dat heb ik ook weleens anders meegemaakt en dat is erg onplezierig.

M: je loopt voor je gevoel dan achter de feiten aan?

A: ja.

M: mag ik nog even terugkomen op het stukje onderlinge strijd. Is dat tussen je collega's buiten het geval of tussen mensen van buiten en binnen?

A: een beetje van beide.

M: heb je het idee waar dat aan kan liggen? Ervaren mensen de gelijkwaardigheid niet, worden er te veel aan resultaten gekeken of is het iets anders.

A: ik denk dat het aan verschillende dingen ligt. Het verschil tussen grootschalig straat leggen of een tuintje opknappen anders qua werk is en gaan dan heel erg zeggen moet je kijken wat ik op een dag doe en hoe weinig hij heeft gedaan. Ze slaan zichzelf graag op de borst in plaats van; mijn collega doet zijn ding en ik doe mijn ding. Of anders kwaliteit afkraken.

M: heerst er soms een machocultuur bij jullie?

A: ja dat vind ik wel bij sommigen. Zoals ik al eerder zei kijkt kantoorpersoneel ook vaak neerbuigend naar buiten personeel met name op resultaten. Ze realiseren zich soms niet dat onkruid met de hand plukken langzamer gaat als gewoon kunnen schoffelen.

M: missen de mensen op kantoor soms de ervaring van buiten te hebben gewerkt, waardoor de inschattingen van het werk niet realistisch zijn?

A: ja is het zeker. Toen ik vorig jaar 3 maanden op kantoor zat moest ik een calculatie maken voor een uitvoerder op kantoor. Ik gaf aan dat je 2 keer per 2 maanden er heen zou moeten voor onderhoud en mijn projectleider vond dat te veel. De uitvoerder zei dat ik goed zat qua inschatting. De projectleider vroeg een andere projectleider en die vond dat het ook zuiniger kon qua uren. Dan is het 2 tegen 2 en de uitvoerder heeft gezegd dan doen we het voor de inschatting van A. We hebben dit werk ook gekregen en bleek dat we wel degelijk de uren nodig hadden. Daar miste de projectleider en de andere uitvoerder praktijkervaring die ik en de eerste uitvoerder wel hebben.

Met opmerkingen [MD297]: Niet worden beloond voor hard werken, overuren

Met opmerkingen [MD298]: Onderlinge strijd, macho gedrag, negatief

Met opmerkingen [MD299]: Werken met slecht materieel, negatief

Met opmerkingen [MD300]: Huidige werkgever niet aan de orde, vorige werkgevers wel

Met opmerkingen [MD301]: Gelijkwaardigheid niet altijd aanwezig, verschil kantoorpersoneel en buiten personeel

Met opmerkingen [MD302]: Kantoorpersoneel soms te weinig ervaring met werk buiten

M: oké duidelijk verhaal. Je hebt hele mooie voorbeelden gegeven, veel toegelicht. Het interview heeft een behoorlijk stuk tijd in genomen waarvoor ik je heel dankbaar bent.

A: geen probleem ik vond het erg leuk om te doen en hoop je hiermee te hebben geholpen.

(A. de Jong, persoonlijke communicatie, 10 mei 2022)